

Tuovinen Markus & Kähkönen Mikko

Yrityksen perustaminen

Puutkotiin.fi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2013

Tekijät Otsikko	Markus Tuovinen & Mikko Kähkönen Yrityksen perustaminen, Puutkotiin.fi
Sivumäärä Aika	55 sivua + 27 liitettä 23.4.2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka yritys perustetaan ja mitä seikkoja tulee huomioida yritystä perustaessa. Työssä sovellettiin tieto sellaiseen muotoon, että se palvelee yritystä eri prosesseissa.</p> <p>Opinnäytetyössä syvennettiin seikkoihin, jotka ovat välttämättömiä yritykselle, joka myy tavaroita ja palveluita. Työssä kerrotaan miten yritysmuoto valitaan ja mitkä seikat vaikuttavat yritysmuodon valintaan ja mitä seikkoja valinnassa huomioidaan, jotta yritysmuoto palvelisi parhaiten yritystä.</p> <p>Logistiikasta on käsitelty, millaisilla prosesseilla toimitusketju pidetään kustannustehokkaana ja kilpailukykyisenä. Työssä on käsitelty toimivan brändin luomista.</p> <p>Opinnäytetyössä on kerrottu yksityiskohtaisesti, miten yritys luo strategian, toteuttaa sitä käytännössä ja minkälaisia toimenpiteitä strategia velvoittaa tekemään, jotta yritys menestyisi.</p>	
Avainsanat	yrityksen perustaminen, logistiikka, brändi, strategia

Authors Title	Markus Tuovinen & Mikko Kähkönen Business start-up, Puutkotiin.fi
Number of Pages Date	55 pages + 27 appendices 23 April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Timo Riikkilä Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to investigate how a company is set up and what factors should be considered when setting up a company. The thesis focused on factors that are essential for setting up a company that sells goods and services.</p> <p>The reasons for choosing the company form were explained in the thesis. In addition, the processes for supply chain management and the ways of ensuring how that the supply chain management remains competitive and cost-effective were described. Furthermore, the processes of importing, storing and distributing the goods were discussed.</p> <p>In addition, the thesis focused on describing how a strategy for the company was created, how it should be implemented and what kind of actions are needed for the company to succeed. The most essential part of the strategy is creating a brand. The main factors affecting the brand building of Puutkotiin.fi are explained in the thesis.</p>	
Keywords	starting a business, logistics, brand, strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihealue	1
1.2	Toimeksiantaja	2
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusaineisto	2
2	Yrittäjäksi ryhtymisen lähtökohta	2
2.1	Yrittäjyys Suomessa	3
2.2	Yrittäjän ominaisuudet	3
2.3	Intohimo	6
3	Liikeidea	7
3.1	Liikeidean kolme osa-aluetta	8
3.2	Puutkotiin.fi:n liikeidea	9
3.3	Apua liikeideaan	12
4	Yritysmuodon valinta	13
4.1	Valinnassa huomioitavia näkökulmia	13
4.2	Puutkotiin.fin yritysmuoto	16
4.3	Osakeyhtiön vaatimukset	16
4.4	Osakeyhtiön perustaminen	19
5	Liiketoimintasuunnitelma	20
5.1	Liiketoimintasuunnitelman osatekijät	20
5.2	Virallinen liiketoimintasuunnitelma	24
6	Puutkotiin.fi:n logistiikka	25
6.1	Tuonti	25
6.2	Varastointi	26
6.3	Jakelu	27
7	Brändi	28
7.1	Brändin luominen	28
7.2	Miksi brändi on tärkeä?	30
7.3	Miten brändi rakentuu?	31

7.4	Markkinointi osana brändiä	33
7.5	Brändi strategian osana	37
7.6	Puutkotiin.fi:n brändi	38
8	Strategia	40
8.1	Strategian merkitys	40
8.2	Balanced Scorecard	41
8.3	Neljän näkökulman linkitys	43
8.4	Puutkotiin.fi strategian rakentaminen	46
9	Johtopäätökset	48
9.1	Yrityksen perustaminen	48
9.2	Näkökulmia Puutkotiin.fi -yrityksen perustamiseen	52
	Lähteet	54

Liitteet

- Liite 1. Varastotilan hinnasto.
- Liite 2. Kilpailijoiden hinnasto.
- Liite 3. Liiketoimintasuunnitelma.
- Liite 4. Markkinointisuunnitelma.

1 Johdanto

1.1 Aihealue

Yrityksen perustaminen on paras vaihtoehto oman osansa tekemiseksi yhteiskunnassa. Tässä työssä on otettu näkökulma, jollaista yrityksen perustamisen oppaissa ei neuvota. Se on tärkeää arvioida henkilökohtaiset ominaisuudet, maailmankatsomus ja yrittäjä-sanana merkitys. Yrittäjältä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia, jotta yrittäminen onnistuisi ja johtaisi lopuksi yrityksen perustamiseen.

Yrityksen perustamisessa on tärkeää luoda oma liikeidea ja pohtia tarkoin, mitä osatekijöitä siinä on oltava. Liikeideassa on kolme vaihetta, jotka on saatava kauniisti sointumaan yhteen. Liikeidean kolme vaihetta luodaan ensin kirjallisesti ja hyväksytetään virallisilla tahoilla, minkä jälkeen se on aika tuoda oikeaan elämään. Yritysmuodon valinta on tärkeä tie kohti käytäntöä. Yritysmuodot on pyritty hahmottamaan niin, että niiden joukosta on helppo karsia ja löytää omansa. Kuitenkin tämän työn tarkoitus on tukea oman yrityksen perustamista, ja siksi käsittelemme osakeyhtiömuotoa syvällisemmin.

Perinteisissä yrityksen perustamisoppaissa aloittavaa yrittäjää neuvotaan vain ja ainoastaan yrityksen perustamisessa. Tähän työhön on tuotu brändi ja strategia, joka tuo uutta näkökulmaa ja helpottaa oman yrityksen luomisen mielikuvaa. Brändi on tärkeä yrityksen osa-alue, joka kertoo, millainen yritys haluaa olla ja kuinka se erottuu kilpailijoistaan. Markkinoilla on paljon kilpailijoita, ja on äärettömän tärkeää, varsinkin yrityksen alkumetreillä, erottua joukosta. Brändin avulla yritystoimintaa voidaan rakentaa alusta asti, ja lisätä oman yrityksen arvoa huomattavasti. Voidaan sanoa, että oikealla suunnittelulla ensimmäiset asiakkaat muistavat ja oppivat tietämään yrityksestä. Brändi on yhdistetty markkinointiin, kokonaisuuteen ja strategiaan. Tästä pääsemme yrityksen strategian luomiseen.

Strategia on otettu mukaan, koska yritystoiminnassa ajateltava asioita pitkällä aikavälillä ja se auttaa yrityksen tulevaisuuden suunnittelua. Monissa liiketaloutta käsiteltävissä oppikirjoissa puhutaan strategiasta, mutta miksi se on tärkeä? Strategia on tärkeä isoissa yrityksissä, ja se on yhtä tärkeä myös aloittavalle yrittäjälle.

1.2 Toimeksiantaja

Tämä työ on tehty aloittavalle yrittäjälle, ja sen tarkoitus on saada uutta näkökulmaa oman yrityksen luomiseen ja kehitykseen. Tässä on pyritty avaamaan vaikeita asioita ja peilaamaan sitä, kuinka tulevaisuutemme yritys ottaa niitä huomioon. Aloittava yrittäjä ei kuitenkaan ota ensimmäisenä huomioon brändiajattelua tai strategista ajattelua.

Yritys, jota rakensimme paperille, sijoittuu toimialaltaan polttopuun maahantuontiin, varastointiin ja jakeluun loppuasiakkaalle Suomessa.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusaineisto

Tutkimuksessa selvitimme, kuinka tuotteita ja palveluita myyvä yritys perustetaan ottaen huomioon kaikki menestykseen vaadittavat osa-alueet. Toinen tutkimuksemme pääaihe oli polttopuun Suomen markkinoiden täydellinen kartoitus. Syy markkinoiden kartoitukseen lienee selvä. Tutkimuksemme toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

Käytimme tiedon etsimisessä hyväksemme aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja internet-julkaisuja. Olimme kriittisiä internetjulkaisujen käytössä ja varmistimme tiedon validiuden monien lähteiden yhteneväisyyden kautta.

Yritys, jota rakensimme paperille, sijoittuu toimialaltaan polttopuun maahantuontiin, varastointiin ja jakeluun loppuasiakkaalle Suomessa.

2 Yrittäjäksi ryhtymisen lähtökohta

Nykypäivän Suomessa yrittäjyyttä arvostetaan suuresti, ja arvostus kasvaa koko ajan. Yhteiskunnallisessa kehityksessä yrittäjyys on erittäin tärkeä osa kansantaloutta ja yhteistä hyvinvointia. Yrittäminen ei ole helpoin tie henkilökohtaiseen ansiotuloon, vaikka se antaakin erittäin laajat toiminnalliset vapaudet. Yrittäminen vaatii sitoutumista työhön, vastuun kantamista ja hallittua riskin ottamista.

2.1 Yrittäjyys Suomessa

Yrittäjyys on Suomessa suuressa arvostuksessa; Suomeen syntyy silti liian vähän uusia yrityksiä. Kun yrittäjyyttä verrataan kansainvälisesti, suomalaiset eivät ole valmiita ottamaan riskiä ja kasvattamaan kunnianhimoisesti yrityksiään suuremmiksi. Erityisen pulmallista suomalaisessa yhteiskunnassa on se, että korkeasti koulutetut henkilöt eivät lähde yrittäjiksi. Tilanne on vuosien mittaan hieman parantunut, mutta se on paradoksaalinen. Syynä näyttäisi olevan se, että koulutuksen myötä kohoava palkkataso ja sosiaaliturva eivät ole oikeassa suhteessa yrittäjyyteen. (Helsinki business college 2006, 8.)

Kansantaloudellisesti tällainen tilanne käy kalliiksi, ja moni liikeidea jää kaupallisesti hyödyntämättä. Suurin haaste on koulutuksessa ja opiskelumenetelmissä. Opetuksen sisällöissä yrittäjyys on nostettava esille ja annettava sille kuuluva arvostus. Tämä koskee kaikkia aloja, ja tärkeimpänä alana on kaupallinen koulutus. Kaupallisessa koulutuksessa tärkein tehtävä on opettaa ja opastaa arvioimaan yritystoiminnan riskejä. Kaikista ei voi tehdä yrittäjiä, eikä ketään saa pakottamalla pakottaa valitsemaan yrittäjyyden tietä. (Helsinki business college 2006, 8.)

Yrittäminen voi olla tärkein tekijä henkilökohtaisessa urakehityksessä. Yrittäjyys voi vaurastuttaa, jos riskinkantokyky on oikea. Samalla voi saavuttaa menestystä. Työelämässä työnantajat arvostavat henkilöä, joka on toiminut yrittäjänä. Yrityksen ei tarvitse välttämättä tuoda vaurautta ja suurta menestystä. Yritystoiminnan voi aina lopettaa ja lopettamisen ei tarvitse tarkoittaa konkurssia.

Työnantaja palkkaa mielellään henkilön, joka on toiminut yrittäjänä ja ymmärtää opittujen asioiden todellisen menestyksen. Urakehitystä tarkastellessa työelämä avaa ovensa avokätisemmin ja tarjoaa enemmän työmahdollisuuksia, jos henkilö on toiminut yrittäjänä. Mol.fi-sivuston työpaikkailmoituksissa moni työnantaja vaatii yrittäjähenkisyyttä, riskinkantokykyä, paineensietokykyä ja monia muita ominaisuuksia, joita yrittäjältä vaaditaan.

2.2 Yrittäjän ominaisuudet

Yrittäjyyttä voidaan tarkastella yrittäjän tai yrityksen näkökulmasta. Silti monet tutkijat liittävät yrittäjyyden ihmiskäsitykseen. Tutkijat luovat kuvan ainutlaatuisesta, vapaasta, riskiä ottavasta, itseohjautuvasta toimijasta, joka on vastuussa omasta elämästä ja toimeentulostaan ja joka oman toimintansa avulla luo hyvinvointia yhteiskuntaan. (Helsinki business college 2006, 13.)

Menestyvä yrittäjä toimii kuin taiteilija ja vanhan ajan hippi, mikä on erinomainen vertauskuva. Vertauskuvaa tukee edesmennyt Applen perustaja Steve Jobs, joka loi yhden maailman tunnetuimmista brändeistä, joka muutti maailmaa. Ennen Applen syntyä Jobs tunnetusti eli hippielämää ja käytti LSD:tä. Jobs oli yritysmaailman taiteilija, joka rikkoi sääntöjä ja loi mahdottomalle tuntuvia ideoita. Ilman häntä Applea ei olisi olemassa eikä kukaan olisi pystynyt luomaan samanlaista yritystä. (All about Steve Jobs 2012.)

Taiteilija kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja, normeja ja sääntöjä sekä luo uusia toimintatapoja ja vaihtoehtoisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja riskeihin. Tämä sama sääntö pätee yrittäjiin ja yritysmaailmaan. Esimerkiksi Nikolaus Kopernikus julkaisi vuonna 1530 kirjan, joka kyseenalaisti kirkon ja sen ajan koulutuksen oppeja. Kirjassa Kopernikus esitti teorian, että maapallo ei ole avaruuden keskipiste, vaan aurinko ja planeetat kiertävät aurinkoa ympäri. Kirkko, Paavi Paavali III ja akateemisesti oppineet raivostuivat Kopernikuksen kirjasta, ja se julistettiin pannaan vuonna 1616. Nykypäivänä avaruustieteen perustana on toiminut Kopernikuksen teoria, joka on tieteen saatossa kehittynyt. (Uusiaika 2009.)

Yrittäjän tieto ja ominaisuudet syntyvät todellisuudessa elämän ja toiminnan kautta, ja hänellä on kokonaisvaltainen suhde itseensä, muihin ja maailmaan yhteiskunnan, yrityksen ja yksilön tasolla. Yrittäjä-käsite on yhteiskunnassa laajasti esillä: eduskunta, viranomaiset ja järjestöt ovat luoneet erilaisia tulkintoja. Tulkinnat eivät ole yksiselitteisiä, ja ne ovat jopa ristiriidassa keskenään. Tämä heijastuu myös yrityskasvatukseen yhteiskunnassa. (Helsinki business college 2006, 13.)

Yrittäjyys liitetään yleensä omistajayrittäjyyteen. Kun katsotaan asiaa laajemmasta näkökulmasta, yrittäjyys voi olla sisäistä tai omaehtoista yrittäjyyttä. Näin korostetaan yrittäjän henkisiä perusedellytyksiä ja henkilön omia ominaisuuksia. Kuka tahansa voi osoittaa sisäistä yrittäjyyttä luovalla, rohkealla, ahkeralla, tuottavalla ja määrätietoisella

työnteolla omassa yrityksessä tai toisen palveluksessa. Omaehtoinen yrittäjyys liitetään yleensä talouden näkökulmaan, mutta se ei ole välttämättä talouden kanssa missään tekemisissä. Omaehtoinen yrittäjyys on toimintaa yksin tai ryhmässä, ja se korostaa yrittäjän ominaisuuksia, käsitystä itsestään sekä toiminnan motivaatiosta ja arvoja, joiden perusteella henkilö tekee rakentaa ja tekee valintoja omassa elämässään. (Sutinen & Viklund 2004, 59.)

Vuonna 2001 tehtiin tutkimus yrittäjyydestä, ja siinä nostettiin esiin kolme keskeistä yrittäjyyden ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on taloudellinen ja sen ytimessä oleva perinteinen kapitalistin, omistajan ja sijoittajan rooli. Toinen ulottuvuus on johtajuus, jossa yrittäjätoiminta toteutuu tuotannontekijöiden yhdistämistehtävän ja toiminnan organisoinnin kautta. Kolmas ulottuvuus on luovuus, joka perustuu innovatiivisuuteen ja visionäärisyyteen. (Helsinki business college 2006, 15.)

Aloittava yrittäjä aloittaa yrityksen perustamisen paperilta, ennen kuin hän aloittaa yritystoiminnan käytännössä. Apukeinoja yrityksen luomiseen teoriassa antaa Uusyrityskeskus, joka tarjoaa virallisen liiketoimintasuunnitelman pohjan. Liiketoimintasuunnitelma alkaa yrittäjän ominaisuuksien tutkimisesta, ja asiaa helpottamaan on esitetty paljon henkilökohtaisia kysymyksiä, joihin suunnitelman tekijä vastaa.

Yrittäjäksi aikovalle on suositeltavaa tutkia itseään ja löytää itsensä. Yrittäjän on löydettävä oma yritysmaailman taiteilijan sielunsa ja laajentaa maailmankatsomustaan. Todellinen taiteilija ei luo samanlaista työtä uudelleen tai tee sitä, minkä joku muu on jo tehnyt.

Yrittäjän on pohdittava omia ominaisuuksiaan, tietojaan ja taitojaan. Tärkein osatekijä on olla itselleen rehellinen. Tarvittavia apukeinoja on olemassa paljon. SWOT-analyysi on tunnetuin, ja siinä yrittäjä tutkii omat vahvuutensa, heikkoutensa, mahdollisuutensa ja uhkansa. (Opetushallitus 2012.)

Nykymaailma ja yhteiskunta ovat muutoksen kourissa, ja kehitys on ollut todella nopeaa. Tietoyhteiskunta, teknologia, vapaa informaatio eli internetin vallankumous ovat ominaista 2000-luvulle. Aloittavan yrittäjän on pysyttävä kehityksessä mukana, oltava ajan tasalla ja kohdattava uusi ja tuntematon maailma. Yritysmaailman menestyksen

ehtona on hallita tietoyhteiskunta digitaalisena ja hahmottaa globaalin laajentuminen. (Helsinki business college 2006, 43.)

Tietoyhteiskunnassa menestyvän ihmisen on oltava joustava ja sopeuduttava muutokseen. Muutoksen hallinnassa tarvitaan tiettyjä perusarvoja, joiden omaksumisessa koulutuksella on suuri merkitys. Manuel Castells esitti ajatuksen: ”Jos ajattelette, että koulutus on kallista, kokeilkaa tietämättömyyttä.” Manuel Castellsin mukaan koulun pääasiallinen tehtävä ei ole jakaa tietoa vaan opettaa oppimaan. Informaatio vanhenee ja sitä täytyy päivittää jatkuvasti. Vanhentunut tieto ei ole vain hyödytöntä, vaan se voi olla jopa haitallista, sillä se estää uudenlaista yrittäjämäistä omaista ajattelua ja uuden tiedon omaksumista. (Helsinki business college 2006, 43.)

Suomalaisessa yhteiskunnassa on totuttu ajattelemaan, että valtiolla on vastuu yhteiskunnan selviytymisessä ja menestyksessä. Muutoksia nyt on tapahtumassa ja holhousvaltio on muuttumassa yrittäjävaltioksi, jossa vastuu on siirretty suoraan ihmisille. Elämme tällä hetkellä yrittäjyisyhteiskunnassa, jossa yksityisen sektorien yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden on huolehdittava itse omasta menestyksestään. Yrittäjyisyhteiskuntaa on kuvattu myös verkostoyhteiskuntana. (Helsinki business college 2006, 44.)

On pysyttävä ajan hermolla ja hyväksyttävä uusia asioita, historiaan ei parane jäädä. Tie menestykseen on pitkä taival, ja vastuu on siirretty yrittäjälle. Yrittäjän on käsiteltävä ja tiedostettava paljon dataa, jotta hän voi kehittää omaa yritystoimintaansa. Haasteita tuo nopea oppiminen ja tiedon käsittäminen, koska yhteiskunnassa kehitys on todella nopeaa ja ajan hermoilla pysyminen vaatii henkilökohtaista taitoa. Henkilö, joka pysyy ajan tasalla ja tietää, mitä tuleva tuo, on menestyvä henkilö. Vaikka yrittäjä pysyy käsittelemään asioita ja tietoja nopeasti, on hänen myös osattava soveltaa niitä tehokkaasti ja nopeasti.

2.3 Intohimo

Yrittäjyys vaatii henkilöltä paljon työntekoa ja kurinalaisuutta. Ihmisillä on usein vääränlainen mielikuva yrittäjyydestä. Tyypillisin mielikuva on vapaus ja olla menemättä töihin välillä tai poisjäänti töistä. Moni yrittäjä ei pidä vapaita edes viikonloppuina ja työpäivät

ovat erittäin pitkiä. Yrittäjältä vaaditaan omaa tahtoa tehdä paljon töitä. Yrittäjän vapaus tarkoittaa sitä, että nauttii työnteosta ja että omaan työskentelytilaan ja työskentelytapaan voi vaikuttaa vapaasti. Yrittäjä elää vuorovaikutusympäristössä muiden kanssa eikä asioita voi tehdä vain oman hyödyn näkökulmasta. (Helsinki business college 2006, 65.)

Intohimo on tärkein elementti yrittäjyydessä, ilman sitä menestys ei ole mahdollista. Yrittäjän intohimoinen asenne ja perusteellinen syventyminen asioihin tuottavat paljon tuloksia. Intohimon avulla yrittäjä voi luoda jotain suurta ja muuttaa maailmaa. Vaikka aloittavaa yrittäjää ei tueta tai uskota, todellinen yritysmaailman taiteilija pystyy silti intohimon avulla luomaan suurta ja mullistavaa. (Helsinki business college 2006, 66.)

Historia on jatkuvasti toistanut itseään myös tässä asiassa ja todistanut epäilijät vääräksi. Kukaan ei olisi aikoinaan uskonut Nokian nousua. Tästä huolimatta nuori työntekijä nimeltä Jorma Ollilla loi melkein tyhjästä Suomeen suuryrityksen, joka tunnetaan nimeltä Nokia.

3 Liikeidea

Yrityksen lähtökohtana on oma halu ja tahto toimia yrittäjänä. Yrittäjän tie ei ole helpoin mahdollinen uravalinta. Yrittäjyyttä on pohdittava ja kypsytettävä huolellisesti. Ennen lopullista perustamisen päätöstä on punnittava kaikki mahdolliset vaihtoehdot ja pohdittava omaa riskinkantokykyä. Menestyvään yrityksen aloittamiseen tarvitaan hyvä ja toimiva liikeidea. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä ja tuottaa rahaa. (Holopainen 2011, 13.)

Aloittavan yrittäjän on suunniteltava yritystoiminta tarkkaan. Suunnitelmaan on syytä perehtyä syvällisesti ja luoda pitkän aikavälin suunnitelmiakin. Hyvänä esimerkkinä ovat shakinpelaajat, jotka suunnittelevat jokaisen siirron ja yrittävät ennakoida vastustajan liikkeitä. Parhaimmat pelaajat suunnittelevat yli kymmenen siirtoa ja ennakoivat vastustajan liikkeitä samalla. He luovat jopa erilaisia strategioita, kuinka vastustaja voidaan kukistaa. Pelaajat ovat varautuneet yllätyksiin ja luoneet monta eri suunnitelmaa yllätyksien varalle. Ammattipelaajat etsivät Shakkiliiton tietokannasta vastustajan tiedot

ja palaamistyyliinsä ennakkoon valmiiksi. Tämä luo varmuutta tulevaan koitokseen ja luo pelaajalle etulyöntiaseman. (Yrjölä.)

Shakinpelaajat voidaan rinnastaa aloittavaan yrittäjään ja yritysmaailmaan. Asioita on tutkittava eikä mitään saa jättää viime hetkeen. Yritystä on mietittävä tarkkaan ja suunnitelmia on hyvä tehdä todella paljon.

3.1 Liikeidean kolme osa-aluetta

Ennen yrityksen perustamista yrittäjän on syytä miettiä liikeidea vielä kerran läpi. Yrittäjän on syytä esittää kaksi kysymystä itselleen: ”Mitkä ovat ne ylivoimatekijät, joiden varassa yrityksesi on tarkoitus menestyä ja mitä osaat tehdä paremmin kuin kilpailijat?” Liikeidea koostuu kolmesta osatekijästä, jotka ovat markkinat, tuotteet ja palvelut sekä tapa toimia. Ne ovat toisiinsa sidoksissa ja niitä on pohdittava erittäin tarkkaan. (Sutinen & Viklund 2004, 69.)

Markkinoilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kysyntää eli markkinointia. Asiakas ostaa tuotteita tai palveluita tyydyttääkseen omia tarpeitaan. Mikä on se tarve omalla tuotteella, joka tyydyttää asiakkaan tarpeen? Ihmisille syntyy uusia tarpeita jatkuvasti ja uusien asioiden omaksumisessa voi mennä aikaa. Aloittavan yrittäjän on syytä tietää omat asiakkaansa ja pahimmat kilpailijat. Liikeideassa on punnittava heikkoudet ja vahvuudet verrattuna kilpailijoihin. (Holopainen 2011, 14.)

Tuote ja palvelut voivat olla aineellisia tai aineettomia. Aineettomalla tarkoitetaan palvelua tai palvelukokonaisuutta. Molemmat osatekijät voivat olla toisiinsa sidoksissa ja yhdistettynä. Myynnin yhteydessä voi tapahtua asiakaspalvelua tai palvelua myynnin jälkeen. Tuote voi olla perusvakiotuote tai erikoinen, harvinaisempi tuote. Molemmilla tuoteryhmillä on omat markkinansa ja kilpailukeinonsa. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa monta osatekijää ennen kuin hän ostaa myytävän tuotteen. Tyypillisemmät vaikuttavat tekijät ovat hinta, laatu, saatavuus, palvelu tai erilaisuus. Yrittäjän on pohdittava syvällisesti, mikä tekee omasta palvelusta tai tuotteesta niin erikoisen, että asiakas ostaisi sen. (Holopainen 2011, 14.)

Toimintatapa vaikuttaa yrityksen menestykseen. Miten tuote tai palvelu saadaan aikaiseksi? Yritys tarvitsee henkisiä ja taloudellisia voimavaroja tuotteen tai palvelun synty-

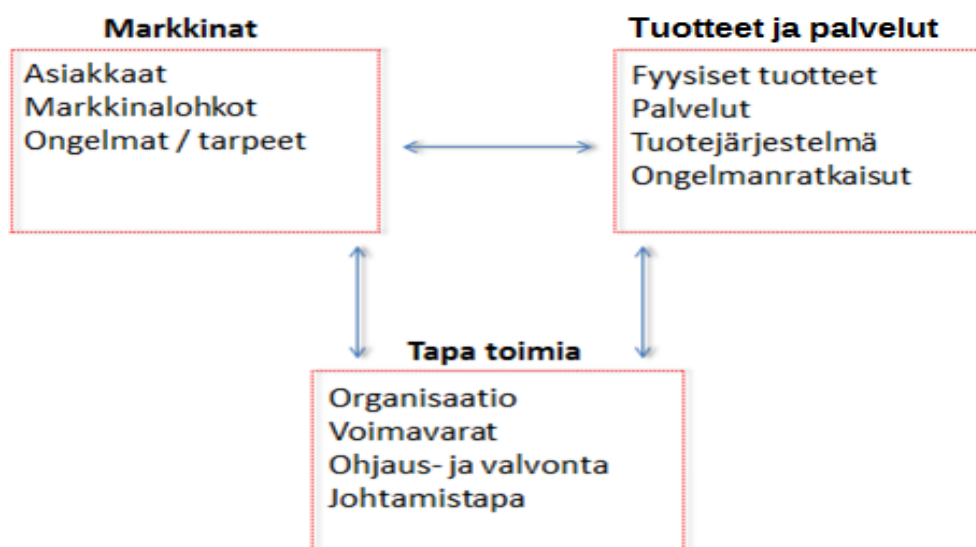
miseen. Yrityksellä on oltava erilaisia voimavaroja, jotta tuote saadaan tuotua markkinoille tai valmistettua. Tapoja on todella paljon ja uudet ratkaisut markkinoille ovat aina tervetulleita. (Holopainen 2011, 15.)

Yrityksen tärkein osatekijä on saada yhdistettyä nämä kolme tekijää toimivaksi ratkaisuksi.

3.2 Puutkotiin.fi:n liikeidea

Haasteellisinta monille on luoda oma liikeidea, kehittää sitä ja soveltaa sitä. Aloitettavan yrittäjän on käytävä oma liikeidea läpi monta kertaa, jotta menestys voisi olla taattua.

Kuvio 1 esittää liikeidean peruselementit ja sisällön selkeästi ja ymmärrettävästi. Tämän kuvion pohjalta on luotu Puutkotiin.fi:n liikeidea ja pyritty hahmottamaan perustettavan yrityksen kokonaiskuva.



Kuvio 1. Liikeidean kolme osa-aluetta (Holopainen 2011, 14).

Puutkotiin.fin liikeidea on pilkottu kolmeen eri osa-alueeseen ja yhdistetty toimivaksi kombinaatioksi. Liikeidean kehityksessä on käytetty todella paljon aikaa, vaivaa ja se kehittyy yrityksen taipaleen aikana aina vain paremmaksi.

Markkinoita on lähestytty kysynnän ja tarpeen näkökulmasta. Lähestymisen hahmotamisessa käytetään yrityksen tarjoamaa tuotetta, joka on polttopuu. Seuraava kysymys kuuluu: mikä on asiakkaan tarve polttopuulle? Polttopuuta käytetään yleisesti energian lähteenä, joka tuo lämpöä ja valoa. Öljyn jälkeen polttopuu on toiseksi eniten käytetty energiamuoto, ja öljyn hinnan noustessa puun kysyntä nousee entisestään. (Metsäkeskus 2012.)

Tuote tyydyttää markkinoilla ihmisiä, jotka tarvitsevat polttopuuta oman talonsa tai kesämökinsä lämmityksessä. Asiakas tarvitsee polttopuuta, jos hänellä on puiden polttamiseen tarkoitettu järjestelmä. Järjestelmä voi olla takka, vedenlämmitys tai muu vastaava systeemi. Polttopuu on kertakäyttötavaraa, ja kerran poltettuna sitä ei voi enää käyttää uudelleen. Asiakkaalle tulee tarve hankkia lisää polttopuuta, eikä se saa loppua häneltä kesken.

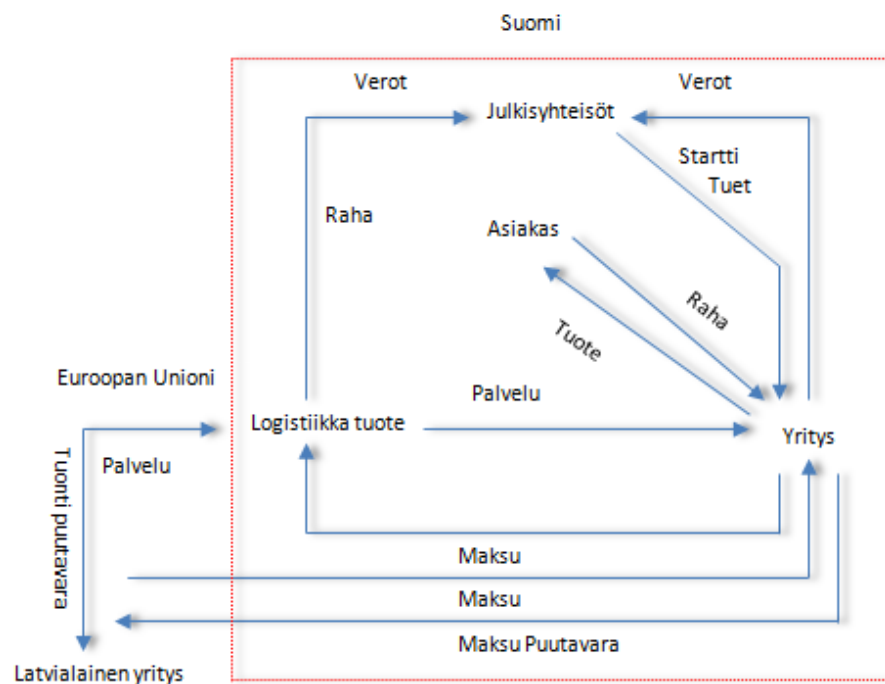
Asiakkaat sijaitsevat omakotiasutusalueilla, kesämökillä tai maaseudulla. Kerrostaloasutuksessa ihmiset tarvitsevat harvoin polttopuuta. Polttopuualalla on paljon toimijoita, koska puulle on paljon kysyntää suhteessa tarjontaan. Kysynnän ja tarjonnan laissa on olemassa perussääntö, joka näkyy suoraan hinnoissa (ks. liite). Jos kysyntää on enemmän kuin tarjontaa, myytävä tuote on erittäin kallis, ja jos tarjontaa on enemmän kuin kysyntää, hinta on erittäin alhainen. Polttopuumarkkinoilla vallitsee myyjän markkinat ja myyjä päättää hinnoista. Kysyntä on niin suurta, että monelta talon isännältä loppuvat syksyllä puut kesken. Markkinoiden pahimmat kilpailijat ovat pimeällä markkinoilla toimivat polttopuun tuottajat, jotka myyvät puunsa ilman kuittia.

Liikeidean toisessa osa-alueessa käsitellään tuotetta ja palvelua. Markkinoiden tutkimuksessa on käynyt ilmi, että tuote on polttopuu. Yrityksen tarjottava tuote on aineellinen ja siihen on liitetty palvelu. Palvelu on kotiinkuljetus asiakkaalle ja palvelu on liitetty tuotteeseen myynnin yhteydessä. Tuote ei ole erikoinen, se on erittäin yleinen ja normaali. Asiakkaan valinta perusteisiin kuuluu hinta, laatu, saatavuus ja palvelu. Tuotteen erilaisuus ei sovellu polttopuuhun, koska puu ei ole erilaista, vaikka se kasvaisikin ulkomailla. Tuotetta on lähdetty soveltamaan asiakkaan ostopäätöksen mukaan. Puun hinta on pyritty pitämään markkinoiden edullisempana, ja laatuun vaikuttava tekijä on yksinkertaisesti kuivuus. Puu on laadukasta, jos se on oikein kuivattu, ja moni kilpailija markkinoilla onkin epäonnistunut puun laadussa.

Kilpailijoiden puu on välillä homeista ja märkää. Toinen kilpailutekijä on usein se, että tilattaessa koivua asiakas saakin sekapuuta. Saatavuus on viimeinen osatekijä ja suurin ongelma Suomessa. Kilpailijoilta loppuu puu kesken loppusyksystä ja monelle asiakkaalle aiheutuu tästä ongelmia. Puu loppuu kesken ja yritykset joilla sitä on, myyvät puuta erittäin kalliiseen hintaan. Tähän on olemassa ratkaisu ja se on ulkomailta tuonti, jolla pystytään takamaan polttopuun saantia. Kilpailijat eivät tuo puuta ulkomailta, vaan hakkaavat kotimaisella työvoimalla puut Suomen markkinoille. Liikeideassa hyödynnetään informaatioteknologiaa ja globalisaatiomaista toimintaa.

Yrityksen kolmas osa-alue on toimintatapa. Millä tavoin yrityksemme tuottaa tuotteen ja palvelun? Yritys ei tuota mitään tehdasmaisesti, ja vaan toiminta on logistista tuontia ja jakelua. Tähän käytettävät apuvälineet ovat informaatioteknologia, ja informaatiota saa helposti koko maailmasta. Informaatiossa piilee salaisuus, jota hyödynnetään tehokkaasti. Informaation avulla etsitään ulkomailta edullisin puuntuottaja, joka on tämänhetkisessä tilanteessa Latvia. Näin hintaa ja kilpailuttamista pystytään suorittamaan kotimaasta käsin ulkomailla.

Puut tilataan ulkomailta suoraan lähteeltä ja toimitetaan logistista kanavaa pitkin Suomeen, josta jakelu suoritetaan yrityksestämme suoraan asiakkaille. Hyödynnämme informaatioteknologiaa tehokkaasti ja luomme verkkokauppasivuston, joka on erittäin selkeä ja helppokäyttöinen. Tavoitteena on luoda ainutlaatuinen ja aivan uusi tapa saada polttopuuta helposti. Kansantaloudellisesti ajateltuna kotimainen käsin tuotettu tuote on erittäin kallista. Kuvio 2 auttaa hahmottamaan yrityksen toimintaprosessia ja toimintatapaa selkeämmin. Verkkokauppapohja ja informaatioteknologia helpottavat tulevaisuudessa lisäämään tuotevalikoimaa rakennuspuutavaraan ja moniin muihin eri tuotteisiin.



Kuvio 2. Puutkotiin.fi:n liikeidean toteutus

3.3 Apua liikeideaan

Liikeidean kehittäminen ja yrityksen perustaminen voivat välillä tuntua erittäin haastavilta. Vaikka liikeidea olisi yrittäjäksi aikovan omasta mielestä erinomainen ja toimiva, se ei välttämättä takaa menestystä. Suomessa yrittäjyyttä arvostetaan ja aloittavalle yrittäjälle on luotu todella paljon palveluita, jotka opastavat oikealle polulle.

Valmista liikeideaa täytyy arvioida ammattilaisella, ja palaute voi olla erinomaista tai sitten idealla ei ole menestystakeita. Vaikka liikeidea saisikin ammattilaiselta tuomitsen tuomion, ei missään tapauksessa saa loukkaantua ja lopettaa yrittämistä, vaan on jatkettava yrittäen uudelleen. Todellinen yrittäjä hyväksyy negatiivisen palautteen, ottaa siitä oppia ja vaihtaa omaa näkökulmaansa. Näkökulman vaihdoksen myötä yrittäjä kasvaa henkisesti ja pystyy kehittämään jotain vieläkin parempaa. (Keskuskauppa-mari 2009, 6.)

Elinkeinoneuvontaa antavia virallisia tahoja on paljon. Työ- ja elinkeinohallinnon ohjauksessa toimivat seudulliset yrittäjäpalvelut. Seudullisissa yrittäjä palveluissa toimivat

ELY-keskus, Finnvera, Finnpro, kehittämis- ja elinkeinoyhtiö, kunnallinen elinkeinotoimi, ProAgria Keskus, TE-toimisto ja uusyrittämiskeskus. Lisäksi työ- ja elinkeinohallinnolla on yhteistyökumppaneita, joita ovat kauppakamari, verotoimisto ja yrittäjäyhdistys. (Holopainen 2011, 15.)

Seudulliset yrittäjäpalvelut antavat yritysneuvontaa ja asiantuntija-apua yritystoiminnan aloitukseen ja arvioivat liikeideaa. Yritysneuvojat auttavat liiketoimintasuunnitelman luomisessa ja antavat siihen tarkat ohjeet. Asiantuntija-apua saa myös kannattavuuslaskelmissa ja todellisten rahoitusmahdollisuuksien kartoituksessa. Yrityksen perustamiseen vaaditaan virallisia asiakirjoja, jotka voivat olla haasteellisia tulkita ja täyttää. Asiakirjojen laatimiseen on mahdollista saada apua, ja on erittäin suositeltavaa tehdä yhteistyötä virallisten tahojen kanssa. Tarjottavien palveluiden avulla heidän yritystoimintansa aloittaminen helpottuu. Miksi torjua auttavaa kättä? (Keskuskauppakamari 2009, 8.)

4 Yritysmuodon valinta

4.1 Valinnassa huomioitavia näkökulmia

Aloittavalle yrittäjälle on laadittu yrityksen perustamiseen erinomainen opas, jossa on kaikki yrittäjyyteen liittyvät asiat käyty läpi pähkinänkuoressa. Kyseinen opas on ilmainen ja siihen on suositeltavaa perehtyä. (Keskuskauppakamari 2009, 3.)

Yritysmuodon valintaan ei ole väärää eikä oikeaa vastausta, koska se on jokaisen aloittavan yrittäjän henkilökohtainen päätös. Yritysmuotoa valitessaan on tärkeää harkita tarkoin, mikä yritysmuoto on sopivin ja tarkoituksenmukainen. (Keskuskauppakamari 2009, 13.)

Yritysmuodon valintaan vaikuttavat monet tekijät. Tekijöinä voivat olla päätöksenteko, vastuu ja verotukseen vaikuttavat tekijät. Aloittavan yrittäjän on suositeltavaa käydä keskustelua alan asiantuntijoiden kanssa, jos päätös tuntuu erittäin haastavalle. Keskustelu ohjaa ja auttaa aloittavan yrittäjän järkevälle tielle. Ennen asiantuntijan käyttävää keskustelua kannattaa aloittavan yrittäjän selvittää tulevan yrityksen perustajien määrä, pääoman tarve, toiminnan joustavuus, yrityksen jatkuvuus sekä laajentumismahdollisuudet ja voitonjako ja tappion karttaminen. Aloittava yrittäjä on pohtinut läpi-

kotaisin oman yrityksen toimintatavan ja kaikki siihen liittyvät asiat jo yrityksen suunnitteluvaiheessa. Yritysmuodon valinnan ei pitäisi olla haastava asia, jos käy edellä mainitut asiat läpi. (Holopainen 2011, 21.)

Aloittavan yrittäjän yritysmuodon päätöksentekoon liittyy perustajien määrä. Jos perustajia on vain yksi henkilö, on yksinkertaisempaa perustaa ja aloittaa toiminta yksityisenä elinkeinoharjoittajana. Henkilöyhtiöt, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiöt vaativat aina vähintään kaksi yhtiömiestä. Jos yrityksen perustamisessa on useampi henkilö, vaihtoehtoksi jää osakeyhtiö tai osuuskunta. Osakeyhtiö luo poikkeuksen, sen perustamisessa voi olla yksi henkilö. Kyseessä on siis yhden miehen osakeyhtiö, jolloin yhtiössä on vain yksi osakas. On syytä muistaa osakeyhtiölaki, joka vaatii hallituksen, ja hallituksessa on aina oltava varajäsen. (Holopainen 2011, 21.)

Yrityksen toimintaan ja laatuun vaikuttaa pääoman tarve. Yksityisenä elinkeinonharjoittajana tulee kysymykseen pääoma, joka yleensä on suhteellisen vähäinen. Osakeyhtiö on vastakohta yksityiseen elinkeinoharjoittajaan verrattuna. Jos yritys perustetaan alalle, joka vaatii paljon pääomaa, on osakeyhtiö tähän paras vaihtoehto. Osuuskuntana toimiminen ei vaadi minipääomaa, vaan toiminnan laatu ja laajuus ratkaisevat pääoman tarpeen. (Holopainen 2011, 22.)

Vastuukysymys voi olla haasteellisin osuus. Ne, jotka karttavat vastuuta eivätkä halua sitä kantaa, voivat unohtaa yrittäjyyden. Yhteiskuntarakenteessa vastuu on yksi tekijä, joka nostaa palkkausta merkittävästi. Esimerkiksi lääkärit ja lentokapteenit ovat vastuussa ihmishengestä, heillä ei ole varaa virheisiin, muuten seuraamukset voivat olla katastrofaaliset. On ymmärrettävää, että heidän palkkatasonsa on korkea. Yritysten toimitusjohtajilla ja omistajilla on huima palkkaluokka, mutta heillä on paljon vastuuta. Yrityksen suuruus ja vastuunmäärä vaikuttavat johtajien palkkaukseen. Yksityisessä toiminimessä yrittäjä vastaa koko omaisuudellaan myös yritystoiminnassa syntyneitä velvoitteista. Avoimen yhtiön yhtiömiehillä ja kommandiittiyhtiön vastuunalaisilla alaisilla yhtiömiehillä on vastaavanlainen vastuu. Kaikki yhtiömiehet voivat tehdä sitoumuksia yhtiön puolesta, joten yhtiökumppanin oikea valinta korostuu erityisesti näissä yhtiömuodoissa. Osakeyhtiössä ja osuuskunnassa osakkaan tai jäsenen vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen, mutta toiminnan alkuvaiheessa luottojen vakuudeksi vaaditaan osakkeiden tai jäsenten omaisuutta tai takauksia. (Keskuskauppakamari 2009, 13.)

Toiminnan joustavuudessa yksityisenä elinkeinoharjoittajana yrittäjä tekee itse päätökset ja ratkaisut. Osakeyhtiössä hallituksen takia ja lainsäädännön velvoittamana pakollinen byrokratia vie oman aikansa päätöksenteossa. Osuuskunnassa päätökset tehdään demokratian vaatimalla tavalla. Päätökset tapahtuvat jäsen ja ääni -periaatteella, eikä sijoitetun pääoman määrä ratkaise päätettäviä asioita. Henkilöyhtiössä, osakeyhtiössä ja osuuskunnissa voidaan valita toimitusjohtaja hoitamaan päivittäisiä yrityksen juoksevia asioita. (Holopainen 2011, 22.)

Yritysmuodon valintaan vaikuttavat yrityksen jatkuvuus ja laajentumismahdollisuudet. Aloittava yrittäjä on luonut omalle yritykselleen tulevaisuudenkuvia ja pitkän aikavälin tavoitteita. Vaikka alkuvaiheessa keskitytään liikeideaan ja yrityksen perustamiseen käytännössä. Hankala tilanne syntyy, kun yrittäjäomistaja kuolee eikä sukupolven vaihdosta ole valmisteltu ollenkaan tai kannattavalle yritykselle ei ole jatkajaa. Toiminimi on haavoittuvimmin tässä asiassa ja monessa muussakin tapauksessa, joita aloittava yrittäjä ei ole huomioinut ollenkaan. Henkilöyhtiöissä yhtiömiesten osuudet ovat yleensä luovutettavissa, joskin luovuttaminen edellyttää lupaa yhtiösopimuksessa tai muiden yhtiömiesten suostumusta. Osakeyhtiössä osakkaiden jäsenyys on avoin ja jäsenten määrä voi vaihdella. Laajentumismahdollisuuksissa osakeyhtiöön on helpompi saada ulkopuolista rahoitusta kuin toiminimeen. Toiminimeä voi rahoittaa samalla tavalla kuin muitakin yritysmuotoja, mutta katsottuna asiaa pidemmälle osakeyhtiöön on mahdollista saada helpommin rahoitusta. Aloittavan yrittäjän on pohdittava todella tarkkaan kaikki vaihtoehdot ja pyrkiä huomioimaan henkilökohtaisessa elämässään kaikki vaikuttavat osatekijät. Esimerkiksi jos yrittäjälle sattuu auto-onnettomuus ja tämän seurauksena hän ei voi jatkaa yritystä, kuka jatkaa yritystä? Miten käy yrityksen tai yrittäjälle, jos tapahtuu avioero, jolloin toinen osapuoli haluaa kaikesta omaisuudesta puolet? (Keskuskauppakamari 2009, 13.)

Voitonjako ja tappion kattaminen on yritysmaailmassa keskustelluin aihe. Tästä monet yrittäjät käyvät keskustelua, ja yrityksissä hallituskin pyrkii asiaa pohtimaan kuumeisesti. Yksityisessä toiminimessä yrittäjä saa yrityksen tuottaman voiton itselleen, mutta hän vastaa yksin mahdollisista tappioista. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet sopivat voiton ja tappion perusteista. Jollei mitään ole sovittu, suoritetaan kommandiittiyhtiössä korko ensimmäisenä äänettömälle yhtiömiehelle tilikauden alkaessa maksettuna olleelle panokselle. Tämän jälkeen loppuosa jaetaan vastuunalaisten yhtiömiesten kesken. Sama koskee tappioita, jotka jaetaan samalla periaatteella kuin

korko. Osakeyhtiössä voitonjako tapahtuu maksamalla osakkeiden osakkeille osinkoa. Osuuskunnan nettovarallisuus ja ylijäämä kuuluvat osuuskunnalle. Osuuskunnan tarkoituksena ei ole hankkia voittoa jäsenilleen, mutta kaikki ylijäämät voidaan kuitenkin sääntömääräyksellä jakaa jäsenille tarvittaessa. Sääntömääräyksen perusteena voi olla lisäpalkka osuuskunnan korkona tai ylijäämän palautuksena tai muuna sellaisena säännöissä määrättyllä tavalla. (Holopainen 2011, 23.)

4.2 Puutkotiin.fin yritysmuoto

Yritysmuodon valintapäätös oli haastava. Yritysmuodoksi on valittu osakeyhtiö. Päätökseen vaikuttavat tekijät olivat perustajien lukumäärä ja henkilöitä yrityksen perustamisessa on kaksi. Pääomaa yritys tarvitsee hieman normaalia enemmän, ja osakeyhtiö sopii täydellisesti valintaamme. Toiminnan vastuun haluamme sitouttaa pääoman panokseen, mutta olemme huomioineet alkuvaiheen rahoituksessa henkilökohtaisen omaisuuden takauksen. Pääoman yrityksen alkuvaiheessa sijoitamme omasta takaa ja sitoutamme sen osakeyhtiöön. Perustajia yrityksessä on kaksi, ja jos toinen henkilöistä haluaa vetäytyä pois yrityksestä, se onnistuu parhaiten osakeyhtiössä.

Osakeyhtiössä voivat omistajat vaihdella, eikä se vaikuta yrityksen olemassaoloon samalla tavalla kuin henkilöyhtiössä. Voitonjakotilaisuudessa osakeyhtiössä vaikuttaa sijoitettu pääoman määrä. Näin ei tule raha-asioissa epäselvyyksiä, kuinka paljon voittoa molemmille jaetaan. Voitonjako suoritetaan maksamalla osinkoa osakkaille, ja uudet osakkaat saavat voittoa sijoitetun pääoman mukaan.

4.3 Osakeyhtiön vaatimukset

Osakeyhtiön perustamisessa voi olla kaksi henkilöä ja yhtiön voi perustaa yksinkin. Osakeyhtiö perustetaan osakkeenomistajille eikä allekirjoitustilaisuus tai osakeyhtiölaki aseta asuinpaikka- tai kotipaikkavaatimuksia. Laki antaa mahdollisuuden perustaja-osakkaana toimia myös ETA-alueen ulkopuolella. Osakeyhtiön pakollinen toimielin on hallitus. Hallituksessa tulee olla yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, jollei toisin määrätä yhtiöjärjestyksessä. Jos hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, on hallituksessa oltava ainakin yksi varajäsen. (Holopainen 2009, 29.)

Jos hallituksessa on useita jäseniä, on hallituksen valittava puheenjohtaja. Puheenjohtajan valitsee hallitus, jos hallitusta valittaessa ei ole toisin päätetty eikä yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Tehtävä voi kuulua esimerkiksi hallintoneuvostolle. (Holopainen & Levonen 2008, 203.)

Hallituksen jäsenenä ei voi toimia oikeushenkilö tai alaikäinen eikä sellainen henkilö, jolle on määrätty edunvalvoja. Edunvalvojalla tarkoitetaan henkilöä, jonka yritys on konkurssissa tai jolla on rikosten johdosta oikeuden määräämä liiketoimintakielto. Hallituksen jäsenellä tai varajäsenellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueelta, ellei patentti- ja rekisterihallitus myönnä poikkeuslupaa tässä asiassa. Yrityksen hallituksen jäsen voi toimia toistaiseksi tehtävässään, jollei toisin määrätä hallituksen ollessa koolla. Kaikki hallituksen jäsenet ja varajäsenet on ilmoitettava kaupparekisteriin. (Finlex 2006)

Osakeyhtiöön voidaan perustaa hallintoneuvosto, mutta se ei ole pakollista. Jos yhtiöjärjestyksessä on kirjattu hallintoneuvosto, sen perustamiseen tarvitaan vähintään kolme henkilöä. Hallintoneuvoston pääsääntöinen tehtävä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa ja heidän hallintoaan. Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen ei saa kuulua hallintoneuvostoon. Hallintoneuvostossa täytyy olla puheenjohtaja, jonka hallintoneuvos valitsee, ellei yhtiöjärjestys määrää toisin. Hallintoneuvoston toimintaperiaate on sama kuin hallituksessa ja sillä on samat säännöt. Hallintoneuvoston ja hallituksen tehtävät poikkeavat toisistaan. (Holopainen & Levonen 2008, 203.)

Osakeyhtiössä on pidettävä yhtiökokous vähintään kuuden kuukauden kuluessa varsinaisen tilikauden päättymisestä. Yhtiökokouksen on käsiteltävä viisi seuraavaa pakollista asiaa: tilipäätöksen vahvistaminen, taseen osoittaman voiton käyttäminen, vastuuvapauden myöntäminen hallituksen jäsenille, hallintoneuvoston jäsenille ja toimitusjohtajalle, hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten ja tilintarkastajan valinta ja muut yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokouksessa käsiteltävät asiat. Hallituksen on pidettävä ylimääräinen yhtiökokous, jos tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, joilla on kymmenesosa tai yhtiöjärjestyksessä määrätty pienempi osa kaikista osakkeista, vaativat ylimääräistä yhtiökokousta kirjallisesti tietyn asian käsittelemiseksi. (Yrityksen perustamisopas, 31.)

Yksityisen osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan vähintään 2500 euroa ja julkisen osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan osakepääomaa vähintään 80 000 euroa. Osakeyhtiössä ei tilintarkastajia tarvitse valita, ellei lainsäädäntö ja osakeyhtiön yhtiöjärjestys toisin määrää. Mikäli yhtiöjärjestys sallii jättää valitsematta tilintarkastajan, tilintarkastuslain puitteissa hänet voidaan jättää valitsematta, jos on täytynyt seuraava edellytys: taseen loppusumma ylittää 100 000 euron, liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euron tai palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. (Sutinen, Viklund, 101.)

Tämä koskee myös toimintaansa aloittavaa osakeyhtiötä, jos osakeyhtiöllä on liiketoimintaa ennen kuin se on perustettu virallisesti. Osakeyhtiö voi valita tilintarkastajan, vaikka yhtiöjärjestyksessä ei olisi mainintaa tilintarkastajista. Yhtiö tilintarkastajan valitsee aina yhtiökokous ja jos on tarvetta useampaan tilintarkastajaan, voidaan yhtiöjärjestyksessä päättää, että joku jäsenistä toimii tilintarkastajana. Tilintarkastajana eivät voi toimia kaikki henkilöt. Tilintarkastajana henkilöllä täytyy olla KHT- tai HTM- tutkinto tai hänen on toimittava jommassakummassa yhteisössä. Tämä koskee ainoastaan osakeyhtiötä, joka on julkinen, jonka taseen loppusumma ylittää 25 miljoonaa euroa, jonka liikevaihto tai vastaava tuotto on 50 miljoonaa tai jonka yhteisössä palvelee yli 300 henkilöä. (Holopainen & Levonen 2008, 206.)

Tärkeimpänä hallituksen tehtävänä on edustaa yritystä, mikä on kirjattu lakiin. Hallituksen pääsääntöinen tehtävä on vastata yhtiön hallinnosta, ja sen toiminnan tulee olla asianmukaisesti järjestetty. Hallituksen vastuulla on kirjanpito ja asianmukaisesti järjestetty varainhoito. Toimitusjohtajan tehtävä on edustaa yritystä hallituksen määräävien tehtävien perusteella ja hoitaa asianmukaisesti yhtiön juoksevia asioita. Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä aina, kun hallitus kokoontuu koolle. Hallitus voi myöntää prokuran jollekin henkilölle, joka mahdollistaa yhtiön edustamista toimitusjohtajan tavoin. Prokura ei anna kaikkea valtuutta henkilölle. Prokuristilla ei ole oikeutta luovuttaa päämiehen kiinteää omaisuutta tai tontin vuokraoikeutta ja hakea kiinnitystä niihin. Prokura on ilmoitettava kaupparekisteriin. (Yrityksen perustamisopas, 33.)

Osakeyhtiöllä on aina oltava edustaja, oli kyseessä sitten perustettava yhtiö tai toiminnassa oleva yhtiö. Edustajalla on oikeus ottaa vastaan haasteita ja muita tiedoksiantoja yhtiön puolesta. Henkilön kotipaikkana on oltava Suomessa, ja edustaja on ilmoitettava kaupparekisteriin. Jos yhtiö on ilmoittanut kaupparekisteriin hallituksen, sen varajäse-

net, toimitusjohtajan ja toiminimen kirjoittajan, ei tällöin erillistä edustajaa tarvitse ilmoittaa kaupparekisteriin. (Holopainen & Levonen 2008, 207.)

4.4 Osakeyhtiön perustaminen

Osakeyhtiön perustamisessa on otettava monta erilaista osatekijää huomioon, ja aloitettavan yrittäjän on laadittava muutama erittäin tärkeää asiakirja yhtiöstään. Osakeyhtiön perustamisesta on laadittava perustamissopimus, yhtiöjärjestys on laadittava, osakkeet merkittävä, pankkitili avattava, osakkeet maksettava, yhtiökauppa ilmoitettava rekisteriin ja rekisteröitävä se. Ennen yhtiön rekisteröintiä sen puolesta tehdyistä toimista jokaisen henkilön on osallistuttava yhteisvastuullisesti toimintaan. Osakeyhtiö syntyy juridisesti vasta, kun se on merkitty kaupparekisteriin. (KPMG. 2010, 8.)

Osakeyhtiön perustamisesta on laadittava perustamissopimus ja sen on allekirjoitettava kaikki ne henkilöt, jotka omistavat yrityksen osakkeita. Perustamissopimuksessa on käytävä selkeästi ilmi jokaisen henkilön osakkeiden määrä. Merkintää ei voi enää peruttaa, kun allekirjoitus on virallisessa asiakirjassa, ellei etukäteen toisin sovita. (Holopainen 2009, 41.)

Perustamissopimuksen jälkeen johdon ja tilintarkastajien toiminta kausi astuu heti virallisesti voimaan. Perustamissopimus on virallinen asiakirja ja siinä on mainittava viisi eri asiaa: sopimuksen päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja kunkin merkityt osakkeet, osakkeesta yhtiölle maksettava määrä, osakkeen maksuaika ja yhtiönhallituksen jäsenet. Perustamissopimukseen on aina liitettävä yhtiöjärjestys. Tilikaudesta on määrättävä joko perustamissopimuksessa tai viimeistään yhtiöjärjestyksen päätöksessä. Perustamissopimuksessa on tarvittaessa mainittava toimitusjohtaja, hallitusneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat. Kuitenkaan tämä ei ole pakollista, ja ilman näitä tietoja voi perustaa osakeyhtiön. Jos on mahdollista ilmoittaa ne, se on myös suositeltavaa. (Holopainen & Levonen 2008, 207-208.)

Osakeyhtiössä on minimi osakepääoma 2500 euroa ja julkisessa osakeyhtiössä minimipääoma 80 000 euroa. Osakkeet voidaan myös merkitä muuna omaisuutena kuin rahana. Toimenpidettä kutsutaan apporttiomaisuudeksi ja merkintä on määrättävä perustamissopimuksessa. (Honkamäki & Pennanen, 25.)

Apporttiomaisuudeksi voidaan luokitella kiinteistö, liiketoiminnassa tarvittavat osakkeet, koneet ja laitteet tai liiketoimintaan tarvittava auto. Apporttiomaisuudeksi ei käy työnte-ko tai yritykselle annettava palvelu. Osakassopimus on myös laadittava eli tällä tarkoi-tetaan osakeyhtiön osakkaiden välistä sopimusoikeudellista sopimusta. Sopimuksella säännellään osakkeenomistajien keskinäisiä suhteita, oikeuksista ja velvollisuuksissa yhtiössä. (Holopainen 2009, 42.)

Osakkeet on merkittävä viralliseen perustamissopimukseen eikä osakepääomaa tarvit-se jakaa useampaan osakkeeseen. Perustamissopimukseen osakkaat merkitsevät osakkeiden määrän ja tämä veloittaa rahallista maksutoiminidettä. Osakkeista makset-tava määrä on oltava yhtiön omistuksessa ja hallinnassa ennen kuin yritys rekisteröi-dään kaupparekisteriin. Maksu tulee suorittaa yhtiön omalle pankkitilille. Kaupan rekis-teröinnin jälkeen on kolme kuukautta aikaa allekirjoittaa perustamissopimus, muutoin yhtiön perustaminen raukeaa. (Holopainen & Levonen 2008, 201)

Perustamissopimuksen liitteenä tulee olla yhtiöjärjestys. Suomen yhtiölaki mahdollistaa varsin lyhyen yhtiöjärjestyksen. Yhtiöjärjestyksessä on minimissään mainittava kolme eri asiaa; toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta ja toimiala. Toimiala on tärkein asia ja siihen on syytä kiinnitettävä huomiota. Koska osatoimialoista vaatii elinkeinolu-van, on suositeltavaa tarkistaa oma toimiala elinkeinolupaviranomaiselta. Jos yhtiö haluaa käyttää toiminimenään kotimaista ja ulkomaista nimeä, täytyy ilmaisu ilmoittaa yhtiöjärjestyksessä. (KPMG. 2010, 9.)

5 Liiketoimintasuunnitelma

5.1 Liiketoimintasuunnitelman osatekijät

Yritystoiminnan menestyksen ja aloittamisen kannalta on laadittava liiketoimintasuunni-telma eli yrittäjän oma käsikirja. Liiketoimintasuunnitelma täydentää ja tukee yrityksen toiminta osa-alueita, joita ovat rahoitus, hallinto, tuotanto, tuotekehitys ja markkinointi. Liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen liiketoimintaa, lähtökohtia, tavoitteita, noin 2-3 vuoden aikavälillä. (Liiketoimintasuunnitelma.)

Yrityksen perustamisen ensimmäinen askel on liikeidean luominen ja toinen askel on liiketoimintasuunnitelman laadinta. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on toteuttaa liikeidea käytännössä paperilla yksityiskohtaisesti. Ennen liiketoimintasuunnitelman laadintaa kannattaa arvioida vielä kerran liikeidea kriittisesti läpi. Jos liikeidea ei ole toimiva, ei yritys voi menestyä. Pahimmillaan huono liikeidea voi tulla erittäin kalliiksi aloittavalle yrittäjälle, koska yritystoiminta tarvitsee rahaa käynnistyäkseen. Liikeidean arviointi on todella haasteellista, koska henkilökohtainen näkemys on yleensä myönteinen. Arvioinnissa tulisi ottaa kaksi eri lähtökohtaa, sisäiset ja ulkoiset tekijät, joista oma liikeidea on muodostunut. Sisäiset tekijät voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Osa-alueet ovat tuotanto, tuotekehitys ja myynti. Tuotantotekijöihin kuuluvat tuotantokustannukset, tuotantotekniikka, henkilökunta, toimitilat, tuotantovälineet, alihankinta, raaka-aineet, tuotannon rahoitus ja sarjatuotanto. Tuotekehitykseen kuuluvat vaadittavat resurssit, idean suojaamistarve, kehittämiskustannukset, tutkimus ja kokeet ja tuotekehityksen rahoitus. Myyntiin kuuluvat, myyntikate, myyntikanavat, henkilökunta, huoltopalvelut, markkinointi, varastointi ja markkinoinnin rahoitus. Ulkopuoliset tekijät voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat markkinat, kilpailijat, kysyntä ja yleiset tekijät. Markkinat, kilpailijat ja kysynnän tekijät muodostuvat: tuotteet tarpeellisuudesta, tuotteen uutuusarvosta, tuotteen kilpailukyvystä, kilpailutilanteesta, markkinoiden laajuudesta, kohderyhmästä, kysynnän pysyvyydestä, tuotteen eliniästä markkinoilla, ostajien maku- ja käyttötottumuksista ja markkinoinninkeinoista. Yleiset tekijät muodostuvat: muuttuvista normeista ja standardeista, tuotannosta ja raaka-aineista, tuotteen teknisestä kehityttävyydestä, tuotteen yhteiskunnallisesta merkityksestä ja tuotteen ympäristövaikutuksista. (Liiketoimintasuunnitelma.)

Sisäiset ja ulkoiset tekijät auttavat arvioimaan liikeideaa, vaikka osa-tekijöitä on paljon. Osatekijöitä voi ja pitääkin karsia pois ja suhteuttaa ne omaan liikeideaan, esimerkiksi jos on palveluita tuottava yritys, yritys ei tarvitse palveluiden tuottamiseen kiinteitä raaka-aineita tai tehdaslinjastoa palveluiden tuottamiseen. Palveluita tuottava yritys voi olla konsultointia tai koulutusta tarjoava yritys. Liikeideaa kannattaa myös oman arvioinnin lisäksi, arvioittaa ulkopuolisilla henkilöillä. Henkilö, joka arvioi liikeideaa, voi olla ystävä, perheen jäsen tai ammattilainen, ja arvioivan henkilön on oltava rehellinen asian suhteen. Arvioinnin jälkeen on aika siirtyä laatimaan liiketoimintasuunnitelma, joka toimii yrittäjän omana käsikirjana.

Liikeidean arvioinnin jälkeen on aika siirtyä liiketoimintasuunnitelman laadintaan. Ennen virallista liiketoimintasuunnitelmaa kannattaa laatia ensin alustava liiketoimintasuunnitelma. Alustavan liiketoimintasuunnitelma auttaa laatijaa näkemään viimeistään tässä vaiheessa, onko puutteita liikeideassa ja miten niitä voi kehittää toimivaksi yhtälöksi. Alustavan liiketoimintasuunnitelman tietoja voidaan käyttää virallisessa liiketoimintasuunnitelmassa. Alustavassa liiketoimintasuunnitelmassa on tarkoitus arvioida yritystoimintaa ja sen toteutusta. Alustavassa liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan liikeidea, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat, kilpailevat tuotteet ja palvelut, taloudellinen suunnittelu ja yritys ja työntekijät. Liikeidean arvioinnissa arvioidaan henkilökohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia, sekä liikeidea vielä kerran arvioidaan perusteellisesti. Liikeidean arviointi saattaa tuntua turhauttavalle arvioida monta kertaa läpi. On silti hyvä muistaa, että liikeideaa joutuu monesti kehittämään eteenpäin ja liikeidea on yrityksen sydän. Jos liikeidea ei toimi, yritys ei tule menestymään. (Keskuskauppakamari 2011.11.)

Tuotteiden ja palveluiden arvioinnissa tulisi kiinnittää huomio tuotteisiin ja palveluihin. Mikä tekee niistä ainutlaatuisen ja toimivan, ja mikä on niiden tuottama lisäarvo asiakkaalle? Tuotetta kannattaa koettestata markkinoilla ja kartoittaa sen kysyntä markkinoilla. Koe testausta voi tehdä monella eri tapaa, esimerkiksi tuttavapiireille tai sukulaisille ja samalla pyytää arviointia tuotteesta ja sen toimivuudesta. Tuote tai palvelu on oltava valmis ennen virallisille markkinoille siirtymistä. Ulkopuolista näkemystä ja tuntemattomien arviointia kannattaa myös hakea. Kuvitellaan, että tuote olisi kalastukseen tarkoitettu uistin, jonka erikoisuutena on ääni, joka houkuttelee kaloja uistimen perään. Kohderyhmänä toimivat kalastajat, ja paras paikka löytää testaajia on esimerkiksi erilaiset kalastusfoorumit, jossa keskustelu on aktiivista kalastajien keskuudessa. Kalastusforumilta voi tehdä esittelyn uistimesta ja myydä sitä halukkaille testaajille valmistuskustannusten hintaan eli ilman voittoa. Testaajat todennäköisesti kertovat mielellään, mitä uistimessa oli huonoa ja mitä oli hyvää ja ostaisivatko he sitä markkinoilla myytävään hintaan kaupasta. Tuotteen kysynnän testauksen voi tehdä esimerkiksi Citydealissa, Offeriumissa tai Huuto.netissä eli internetissä, jossa kaupankäynti on aktiivista. Tuotteen kysynnän testaukseen kannattaa valmistautua huolellisesti ja tuotteen on syytä olla valmis ja kehitetty lopulliseen muotoon. Citydealissa pystyy testaamaan tuotteen kysynnän hetkellisesti: paljonko ostajia tuotteelle löytyy muutaman päivän ajan. Jos tuotteelle on kysyntää, voi hyvällä onnella löytyä 250 ostajaa päivän aikana. Toinen mainio paikka testata tuotteen kysyntää on toritapahtumat, messut tai muut julkiset

tilaisuudet. Tämä vaatii pientä investointia ja tuotteita täytyy valmistaa pieni erä, mutta tuotteesta saa arvokasta tietoa kuluttajalta ennen varsinaisia markkinoita.

Asiakkaiden ja markkinoiden arvioinnissa kartoitetaan asiakaskunta ja tutkitaan valitsevaa tuotetilannetta markkinoilla. Asiakaskunnan arvioinnissa asiakasryhmät voidaan segmentoida ja tutkitaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tärkeimmät asiakkaat jaetaan ryhmiin, ja tavoitteena on löytää ja keskittyä tärkeisiin asiakkaisiin. Asiakkaiden ryhmittelyn jälkeen seuraava askel on alustava markkinointisuunnitelma. Alustavassa markkinointisuunnitelma voi olla yksinkertainen ja siihen voidaan vastata kysymyksellä: ”Miten markkinoit tuotteesi ja miten myyt tuotteesi?” Todellinen markkinointisuunnitelma vaatii paljon panostusta ja huolellisuutta, koska se edellyttää taloudellisia voimavaroja.

Kilpailevat tuotteet ja palvelut kannattaa huomioida. Tärkeintä on aina erottua kilpailijoista, jotta kuluttaja löytää yrityksen tuotteet. Kilpailijoista voi tehdä pienen analyysin, mitkä ovat pahimpien kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet ja miten kilpailijat reagoivat uusista kilpailijoista.

Taloudellisen suunnittelun voi tehdä alustavasti yksinkertaisesti, ennen todellisia tarkkoja laskuja. Tarkat laskelmat tulisi näkyä viimeistään liiketoimintasuunnitelmassa. Alustavan taloudellisen laskelman voi ajatella yksinkertaisesti: mitkä ovat menot, mitkä ovat odotettavat tulot, kattavatko tulot menot ja mitä mahdollisesti jää yrittäjälle palkaksi? Alustavan laskelman idea on näyttää suuntaa rahoitusasioissa, mutta tärkeää on olla rehellinen ja kriittinen. Virallisessa laskelmassa kannattaa turvautua ammattilaisen apuun ehdottomasti ja näin pystytään välttämään ikävät yllätykset.

Yrityksen arvioinnissa arvioidaan toimintatapa. Miten ja missä yritys toimii, mitä työvälineitä tai raaka-aineita yritys tarvitsee, mistä ja miten raaka-aineet hankitaan ja kannattaako vuokrata vai ostaa työvälineitä ja kiinteistöä, missä yritys toimii? Tarkoin harkitsemalla voi aloittava yritys säästää paljon rahaa ja hintavertailua kannattaa tehdä ehdottomasti. Hätäisiä päätöksiä ei kannata tehdä, koska harkitsemattomat päätökset voivat tulla erittäin kalliiksi. Mitä enemmän antaa aikaa hintavertailulle, sitä edullisemmaksi voi tulla esimerkiksi kiinteistön kuukausivuokrahinta. Kiinteistöjen vuokrahinnat vaihtelevat suuresti ja monet vuokraisännät pyytävät liian korkeita summia kiinteistöstä, jolla on huono sijainti. Varsinkin kiinteistöjen ajattelun lähtökohta tulisi olla samanlainen

kuin perusvuokra-asunnoissa. Toimitiloissa ja vuokra-asunnoissa vallitsevat samat periaatteet, mutta eri hinnat.

Työntekijöiden arvioinnissa arvioidaan tarvittavan työvoiman tarve ulkopuolelta. Monesti yritys ei tarvitse alussa työntekijöitä ja yrittäjä joutuu hoitamaan kaikki asiat itse. Jos tilanne on sellainen, että yritys tarvitsee työntekijän, on syytä muistaa peruspalkan lisäksi, että työntekijästä aiheutuu paljon lisäkuluja. Tärkein asia on huolehtia työntekijän vakuutukset ja eläkeasiat kuntoon. Jos viralliset ja lakisääteiset velvoitteet eivät ole kunnossa, ovat seuraamukset vakavat yritykselle ja yrittäjälle julkisen hallinnon puolelta.

5.2 Virallinen liiketoimintasuunnitelma

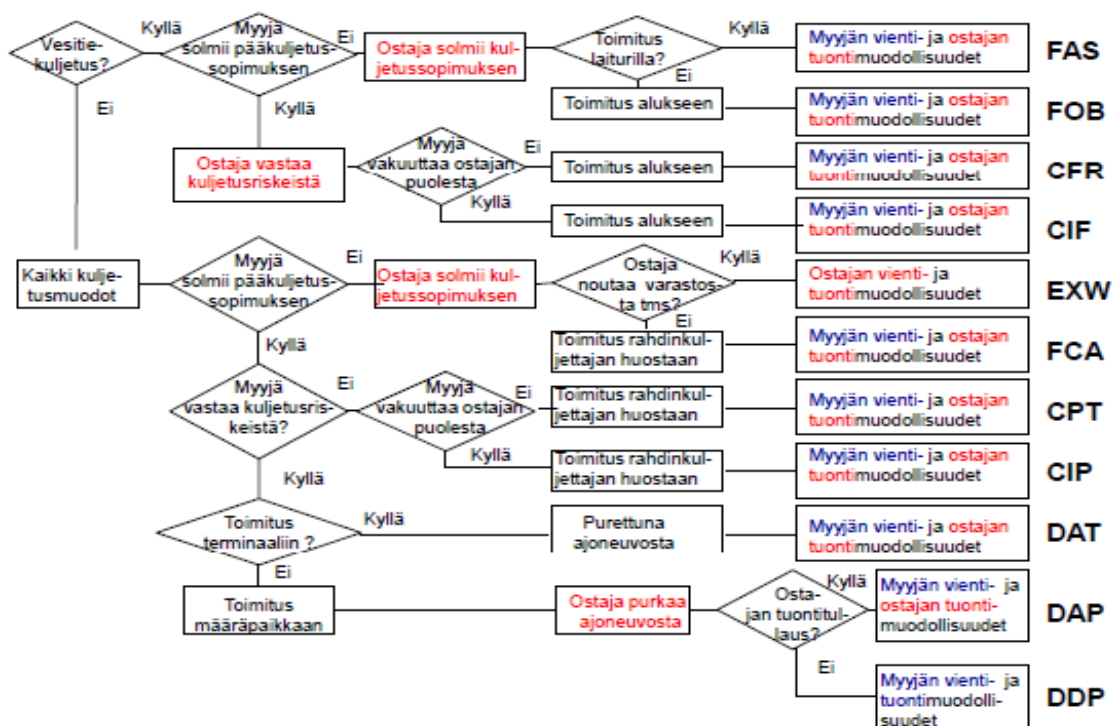
Alustavan liiketoimintasuunnitelman tietoja voi käyttää virallisessa liiketoimintasuunnitelmassa. Syy siihen, miksi kannattaa tehdä alustava ja virallinen liiketoimintasuunnitelma, on yksinkertainen. Alustavassa liiketoimintasuunnitelmassa ei aloittava yrittäjä mieti asioita loppuun asti ja sokaistuu omalle liikeidealleen, mikä voi tulla kalliiksi. Virallisessa liiketoimintasuunnitelmassa aloittava yrittäjä käy tiedot läpi ja pystyy lisäämään tai muokkaamaan tuleva yritystoimintaa entistäkin paremmaksi. Liiketoimintasuunnitelman voi tehdä myöhemminkin, vaikka yritys on jo toiminnassa.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on tiivis ja selkeä, noin 10 - 15 sivuinen. Suunnitelmassa tulisi olla hyvä, olennainen, looginen ja johdonmukainen näkemys yrityksen kehityksestä ja tulevaisuuden näkymistä, tulevaisuutta ennakoiva, asiallinen ja kriittinen, ja riskit on otettu huomioon. Liiketoimintasuunnitelman tulee olla rehellinen eikä ainoastaan tarkoitettu rahoittajia varten. Riskejä ei saa aliarvioida ja liiketoiminta suunnitelma ei saa olla yrityksestä tehty mainos. (Liiketoimintasuunnitelma.)

Virallinen liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu yrittäjälle omaksi käsikirjaksi ja ohjeeksi yritystoimintaa varten. Liiketoimintasuunnitelmasta voi tehdä suppean tai pidemmän version, riippuen mitä sen halutaan palvelevan. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi olla seuraavia asioita: liikeidean kuvas, osaamisen kuvaus, tuotteiden kuvaus, asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet, toimiala ja kilpailutilanne, markkinoiden laajuus ja kehitys, markkinointi ja mainonta, riskit, immateriaalioikeudet, laskelmat: rauhoitus, kannattavuus ja myynti ja rahoituslaskelmat. (Suomen uusyrityskeskus 2012, 11.)

6 Puutkotiin.fi:n logistiikka

Tuontikaupassa käytetään incoterms-lausekkeita, jotka määrittävät toimituslausekkeiden kautta myyjän ja ostajan velvollisuudet kaupan teossa. Pääpiirteittäin toimituslausekkeilla määritellään myyjän ja ostajan velvollisuudet tavaran toimituksessa ja vastaanotossa, toimenpidevelvollisuudet, kustannusten jaot, riskien jakamisen perusteet ja käytännöt. (Räty 2010, 13.)



Kuvio 3. Incoterms 2010 lyhyesti (Räty 2010, 13).

Kuviossa 3 on havainnollistettu myyjän ja ostajan velvollisuudet Incoterms-lausekkeen mukaan. Yrityksellemme sopivin Incoterms-lauseke olisi FOB (Free on Board, Vapaasti aluksessa). FOB-toimituslausekkeessa myyjän tulisi huolehtia ostamamme puutavara lähtömaan satamaan ja laivata se oikein eli tehdä vientidokumentit, tullaukset ja passitukset. Meidän puolestamme tulisi tehdä määränpäämaan tuontidokumentit, tuontitullaukset ja kontin vedot varastoon.

Olemme tulleet siihen tulokseen kuljetusreitin ja muodon valinnassa, että yrityksellemme kustannustehokkain kuljetusvaihtoehto reitin ja muodon suhteen on intermodaalinen kuljetus, jossa hyödyntäisimme laivayhteyksiä Latviasta (Riikasta) Suomeen (Helsinkiin). Helsingin päässä käyttäisimme suomalaista kuljetusliikettä suorittamaan vedot satamasta varastoomme Hakkilaan.

Hintoja kuljetuksille on vaikea saada liikeideaan, koska huolinta ja kuljetusliikkeet vaativat tarjouksen tekemiseen y-tunnuksen ja arvion vuosittaisesta käytöstä. Karkeasti arvioituna ja omaan tietämyksemme perusteella all in -hinnat kontin tuontikuljetuksille liikkuvat 200 euron ja 500 euron välillä.

Sama ongelma koskee myös satamasta varastoon-vetojen hintoja. Kuljetusliikkeet eivät kerro hintojaan tästäkään palvelusta kovan kilpailun vuoksi ennen kuin ostajalla on esittää y-tunnus ja arvio vuosittaisen volyymin olemassaolosta. Arviolta kontin vetäminen satamasta varastoon maksaa all in -hinnoin 100 – 300 euroa.

Edellä mainituilla all in -hinnoilla tarkoitetaan hintoja, joihin sisältyy kaikki kuljetuksen piilokulut kuten polttoainelisät, noudot, jakelut, kuljetuksen perushinnat ja laskutuslisät. Kaikki edellä mainitut hinnat ovat laskettu veroineen eli 23 %:n verolla.

6.2 Varastointi

Varastointi käsitteenä on laaja. Varastointimalleja on monia, ja ne määräytyvät palveluiden laajuuden ja määrän mukaan. Varastoinnin käsite nimiä ovat muun muassa normaali lämpösäädeltä varastointi, 3PL- varastointi ja 4PL-varastointi. Käsitteillä määritellään varastopalveluiden ulkoistuksen aste ja se, mitä ulkoistus pitää sisällään. Selvennämme nyt edellä mainittuja varastoinnin ulkoistamisen käsitteitä.

Normaali varastointi käsittää varastoinnin perusominaisuudet eli tavaran säilytyksen ilman lisäarvopalveluita tai lämpösäätelyä.

Lämpösäädely varastointi käsittää edellä mainitun normaalin varastoinnin. Lisäarvopalveluna lämpösäädelyssä varastoinnissa on varaston lämpösäätely, joka mahdollistaa muun muassa elintarvikkeiden, lääkkeiden ja kemikaalien varastoinnin.

3PL (Third party logistics), käsitteellä tarkoitetaan prosessia, jossa yritys ulkoistaa varastoinnin kaikki osa-alueet toisen yrityksen hoidettavaksi. Ulkoistettavat osa-alueet ovat tavaran vastaanotto, varastointi, tilausten vastaanotto, keräily, pakkaaminen, inventointi, tuotesettien paketointi, huolinta, tulliasiointi ja asiakaspalvelu. (Jalanka ym. 2003, 8.)

4PL käsite yleiskielellä sanottuna tarkoittaa kokonaisvaltaista logistiikan ja toimitusketjun ulkoistamista toiselle yritykselle. Yleensä yritys, joka myy ulkoistuspalveluita, käyttää verkostossaan muiden yritysten verkostoa ja kuljetuksissaan alihankkijoita. Yleensä yrityksillä, jotka myyvät koko logistiikan ja kuljetusketjun ulkoistamista on myös itsellään ulkoistettu tietotekniikkapuoli. (Jalanka, ym. 2003, 8.)

Emme ole miettineet logistiikan ulkoistamista yrityksen varastointia suunnitellessamme. Olemme sen sijaan suunnitelleet hoitaa yrityksen tavaroiden varastoinnin lämpösäädelyssä varastossa. Päädyimme vaihtoehtoon lämpösäädely varasto, koska se sopii tuotteellemme parhaiten. Mietimme tarkkaan, millaisessa tilassa puu paranisi ja kuivuisi varastoitaessa. Päädyimme lämpösäädelyyn varastoon siksi, että puu kuivuu lämpimässä tilassa ja lämpösäädelyt varastot ovat kuivia varastointivaihtoehtoja.

Kustannussyistä olemme suunnitelleet vuokraavamme ensivarastoksemme lämpösäädelyyn 40-jalkaisen kontin. Kuukausittainen vuokra kontille olisi 193 euroa. Kontin vuokraisi yritys nimeltä Scandic Container Oy. Yrityksen tulevaisuuden varastoinnissa olemme ajatelleet käyttää kotiutusta (insourcing), joka tarkoittaa ulkoistettujen palveluiden vaihtamista yhtiön sisäisiksi palveluiksi. Olemme suunnitelleet yrityksen tulevaisuudeksi hankkia oman varaston. (Scandic Container 2012.)

6.3 Jakelu

Jakelu on logistinen termi, jolla tarkoitetaan aineellisen tai aineettoman aineen kuljetamista myyjältä asiakkaalle. Olemme suunnitelleet tarkasti, miten suorittaisimme polttopuiden jakelun, koska jakeluprosessilla on todella suuri merkitys liiketoiminnassamme ja sen onnistuminen on pitkälti kiinni siitä, kuinka hyvin auton on reitittänyt.

Reitittäminen tarkoittaa logistiikan käsitteenä jakeluauton kustannustehokkaan reitin tekemistä. Reitissä tulee yhdistyä kustannustehokkuus niin kuljetuskustannuksissa kuin polttoainekustannuksissakin. Reitin valinnalla voi vaikuttaa edellä mainittuihin kustannuksiin, ja tarkalla jakelureitin suunnittelulla voi tehdä huomattaviakin säästöjä yrityksen toiminnassa.



Kuvio 4. Logistinen prosessi

7 Brändi

7.1 Brändin luominen

Brändin rakennus on helpompaa ja yksinkertaisempaa, jos yrityksellä on selkeä strategia. Strategian peruskulmakivenä voi olla yksinkertaisia asioita; kovia tavoitteita, valintoja ja pitkäjänteistä työtä, joita vaaditaan yrittäjältä ja hänen ominaisuuksiltaan. Suomessa brändin rakentamisen lähtökohtana on mielikuva ja maine. Brändistä on Suomessa keskusteltu paljon ja se määritellään sekavasti ja termit määritellään eri tavoin. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 5.)

Brändin voi loppujen lopuksi määritellä yksinkertaisesti. Brändi on kaikkien mielikuvien ja tietojen summa. Brändin rakentamisella tarkoitetaan työtä, jotta kohderyhmän mielessä oleva brändi vastaisi mahdollisemman paljon yrityksen valitsemaa tavoitemielikuvaa. Yrittäjän ensimmäinen haaste on pohtia oman yrityksensä mielikuvaa ja luoda tavoite valitsemalleen mielikuvalleen. Tavoitemielikuvan suurimpana haasteena on

yhdistää ne asiat, joilla voidaan erottua kilpailijoistaan yrityksen omalle kohderyhmälleen relevantilla tavalla. (Mäkinen ym. 2010, 5.)

Aloittava yrittäjä on luonut liikeideassaan oman yrityksen ja hänellä on mielikuva omasta yrityksestään. Kilpailijoista on erotuttava, jotta liiketoiminta kasvaisi menestyksen tasolle ja toiminta pysyisi kannattavalla tasolla. Yrittäjä toimii yritysmaailman taiteilijana ja haluaa luoda jotain, millä se erottuu kilpailijoistaan omalla tavallaan. Yrityksen ja yrityksen tuotteet ovat syytä erottua yritysten joukosta. Brändin avulla taiteilija voi luoda viestiä omasta yrityksestään omalle kohderyhmälleen. Jos yrityksen perustamisvaiheessa ymmärtää brändin ja kehittää sen mielikuvaa, yritys saa aivan erilaisen suunnan liike-elämässä.

Yrittäjän seuraavana haasteena on luoda oma missio ja visio. Brändi on oiva apuväline mission ja vision luomiseen. Kansainväliset yritykset määrittelevät missionsa, visionsa ja liiketoimintansa perusteet brändin rakennuksessa. Suomalainen kulttuuri ja suomalaiset yritykset korostavat brändissä omaa tuotekehitystä. (Mäkinen ym. 2010, 6.)

Brändin merkittävä tehtävä on auttaa yritystä kasvamaan kannattavasti, ja sen merkitys korostuu etenkin tiukasti kilpailulla markkinoilla. Yritys myy omaa tuotettaan tai palveluaan omalle kohderyhmälleen ja brändin avulla voidaan luoda lojaalisuutta ja pitkäaikaisia suhteita omien asiakkaiden kanssa. Brändin rakentaminen vaatii yrittäjältä taitoa ja vahvaa tahtoa. (Mäkinen ym. 2010, 8.)

Suomalaisen yritysmaailman yrityksissä brändin rakennuksen suurin virhe on ollut tahto. Syy tähän on tahto perehtyä brändiasioihin. Miksi tahtoa ei ole löytynyt yrityksiltä ja johtajilta? Voiko olla syy se, että ei ole ollut pakkoa? Ajattelutapa on pohjautunut siihen, että olemme aina tähän asti pärjänneet mainiosti teknologisen innovaatioiden ja kansallisomaisuutemme mm. puunjalostusteollisuuden varjolla. Suomalaisessa yritys kulttuurissa yritysjohtajien ajattelutapa pohjautuu siihen, että yrityksen voima varojen keskittyminen tapahtuu suuressa määrässä tuotekehityksessä, niin tämän seurauksena markkina-asema paranee ja menestystä seuraa aivan varmasti. Toisin sanoen yritys ja johtajat haluavat tehdä täydellistä tuotetta, jota ei löydy markkinoilta tai joka on kilpailijoita parempi tuote. On syytä muistaa, että kilpailijat kopioivat tuotteen helposti ja tuovat markkinoille oman version tästä täydellisestä tuotteesta, erittäin nopealla aikavälillä. Brändin ydin on erinomainen tuote tai palvelu, mutta loppujen lopuksi asiakas on se,

joka ratkaisee, onko tuote tai palvelu hyvä tai mullistava. Yritysjohdajat unohtavat tuotekehityshuomassa tärkeän asia: onko asiakas kiinnostunut tuotteen hyödystä tai ratkaisusta, jota tuote tarjoaa, vai siitä, miten hyvä tuote tai palvelu oikeasti tarjoaa todellisuudessa. (Mäkinen ym. 2010, 14.)

7.2 Miksi brändi on tärkeä?

Sana brändi kuuluu monen suomalaisen toimitusjohtajan sanavarastoon. Onko kyseistä brändi sanaa ymmärretty tarpeeksi hyvin suomalaisessa liiketoiminnassa? Vain harvassa pörssiyrityksessä markkinointijohtaja istuu johtokunnan kokouksessa ja tämän vuoksi brändi jää liiketoiminnassa liian operatiiviseksi. (Mäkinen ym. 2010, 27.)

Yrityksen alkuvaiheessa kannattaa muistaa neljä tärkeää syytä, miksi brändi on tärkeä. Nämä neljä eri syytä ovat: hyvä brändi saa paremman hinnan tai volyymietua, hyvä brändi suojaa yritystä vaikeuksissa, hyvä brändi säästää kustannuksissa ja hyvä brändi auttaa rekrytoimaan parhaat ihmiset. (Mäkinen ym. 2010, 28.)

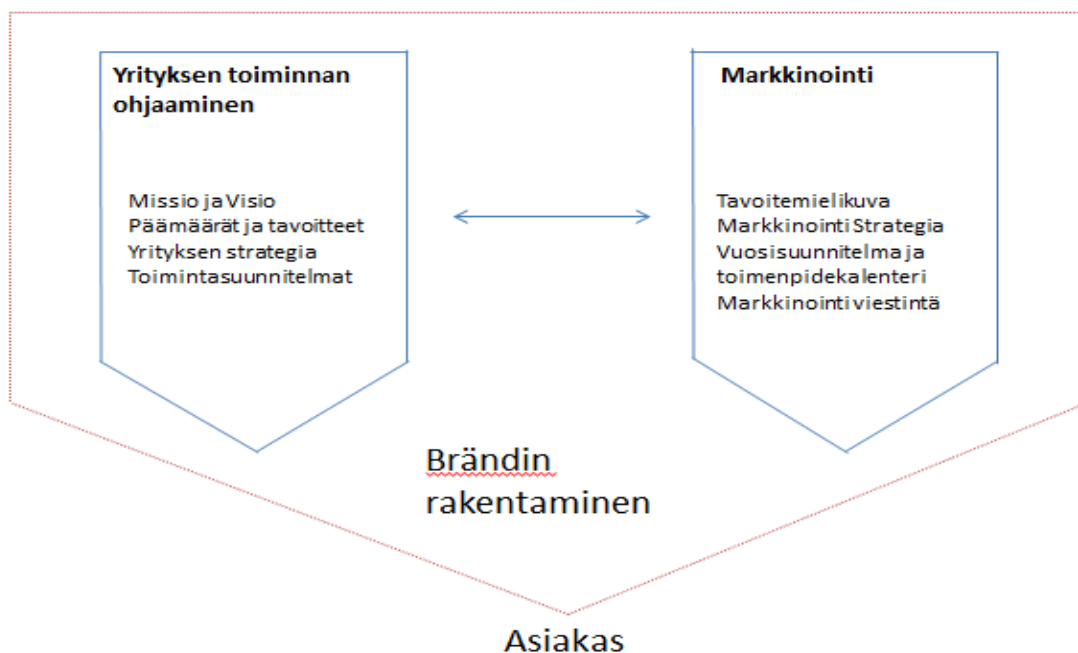
Brändin yksi tärkeimmistä tehtävistä on tuottaa lisäarvoa yrityksen tuotteille tai palveluille. Esimerkiksi Applen tuotteet ovat markkinoilla todella kalliita ja hinnat eivät putoa alas, verrattuna kilpailijoihin. Teknisesti Applen tuotteet ovat aivan samanlaisia kuin, Nokian tai Samsungin pienillä eroilla, vaikka tuotteet ovat rakennettu eritavalla. Miksi sitten Applen tuotteet ovat kalliita, uusissa ja vanhoissa tuotteissa? Syy tähän on vahva brändi. Applen brändi on niin vahva, että sen varjolla yritys voi hinnoitella normaalia korkeammalle tuotteensa ja markkina- asema on brändin takia todella vahva. Parempi markkina-asema antaa yritykselle erittäin vahvan roolin ja suotuisan lähtökohdan neuvotteluasemassa sidosryhmien kanssa. Mitä suurempi ja vahva on yrityksen brändi, niin sitä suuremmat ovat myös myyntivolyymit. Appelen tapauksessa yritys on saanut uskollisia faneja, jotka ostavat ja puskaradion tavoin ylistävät kavereilleen Applen tuotteita, miten hyviä ne ovat. Myyntivolyymit kun ovat yritysmaailmassa suuret, niin kannattavuus nousee ja vaikuttaa suoranaisesti osakkeen arvoon. (Mäkinen ym. 2010,, 28.)

Yritykset, joilla on vahva ja tunnettu brändi, saavat myös parhaimmat ja paljon työntekijöitä avoinna oleviin tehtäviin. Esimerkiksi Fazer, Nokia ja Stockmann pääsevät aina etusijalle valitsemaan parhaat työntekijät. Kyseessä voi olla aivan mikä tahansa titteli, koska brändi on niin hyvin luotu, että ihmiset ovat ylpeitä päästäessään töihin yrityk-

seen jonka brändin kaikki tuntevat. Kyseessä on win–win-tilanne, koska yritys, jolla on vahva brändi, tietää myös sen, että heidän ei tarvitse maksaa täyttä palkkaa vastavalmistuneille asiantuntija- tai päällikkötehtäviin hakevalle henkilölle. Yleensä nuori kaveri on tyytyväinen jo siitä, että pääsee työskentelemään yritykseen, jolla on vahva brändi, koska urakehityksen kannalta vahva brändi ansioluettelossa avaa paremmin ovia työelämässä, kuin tuntematon yritys. Tuntemattomassa yrityksessä palkka on korkeampi ja tehtävät ovat monipuolisempia, mutta tästä huolimatta vahva brändi vetää puoleensa pienellä palkalla työntekijöitä. (Mäkinen ym. 2010, 33.)

7.3 Miten brändi rakentuu?

Yrityksen tulisi rakentaa tavoitemielikuva erottuvalla tavalla verrattuna kilpailijoihin. Tavoitemielikuva on yrityksen tahtotila siitä, millainen yritys haluaisi sen mielikuvan olevan nykyisen ja potentiaalisen asiakkaan silmissä. Yrittäjällä on oma näkemys siitä millainen hänen yrityksensä on ja millaisen kuvan yrittäjä haluaa antaa omasta yrityksestään asiakkaille. Esimerkiksi jos yrittäjällä on siivous yritys, niin tavoitemielikuva voi olla puhtaus, järjestelmällisyys ja siisteys minkä yrittäjä haluaa viestiä omasta yrityksestään asiakkaille. Tavoitemielikuvan hahmottaminen ja sen luominen ei ole haasteellisen osuus, vaan sen rakentaminen, joka toimii yrityksen sydämenä ja tukipilarina koko liiketoiminnalle. Tavoitemielikuva tulisi rakentaa yrityksen arvojen, strategian ja tavoitteiden kanssa, eikä näiden välillä saa olla ristiriitaa keskenään. Visio, arvot, strategia ja toimintasuunnitelmat ovat yrityksen suunnan näyttäjä ja ne ohjaavat yrittäjää, missä liiketoiminnassa kannattaa olla mukana ja missä ei. Brändin rakentamisen pohjalle on luotava ne asiat, joissa yritys haluaa olla valitun kohderyhmänsä kanssa tunnettu ja erottua näin kilpailijoistaan. (Mäkinen ym. 2010, 35 – 36.)



Kuvio 5. Brändi ja markkinointi (Mäkinen ym. 2010, 54.)

Yrittäjällä on olemassa oma tavoitemielikuva yrityksestään, millainen yrityksen tulisi olla. Onnistuakseen tavoitemielikuvan kehittämisessä ja sen luomisessa on hyvä muistaa pari kultaista sääntöä. Yksinkertaisella ja riittävän seikkaperäisellä tavoitemielikuvan kuvauksella, yrittäjä kykenee johtamaan yritystään ja viestimään käytännössä tavoitemielikuvalla, haluamalla tavalla kohderyhmilleen. Tavoitemielikuvasta syntyy yrityksen brändi ja brändin ydin on se, mitä haluamme asiakkaiden muistavan brändistä, eli loppujen lopuksi yrittäjän omasta yrityksestä. Esimerkiksi Nokian "Connecting People" on kirjattu Nokian brändin ytimeen. Nokiassa on määritelty tarkkaan mitä ilmaisulla tarkoitetaan. Se tarkoittaa ja se ohjaa kaikkea Nokian viestintää. (Mäkinen ym. 2010, 39.)

Tavoitemielikuvan tulisi olla yksinkertainen ja tarpeeksi seikkaperäinen, jotta yritys voisi erottua kilpailijoistaan. Yrittäjällä on oma näkemys tavoitemielikuvastaan, joka jollain tapaa tulee myös ilmi liiketoiminta suunnitelmasta. Tavoitemielikuvan lopullinen viilaus tapahtuu asioiden kiteytyksellä. Eli kuinka yritys, tuote tai palvelu esiintyy, mikä on sen persoonallisuus ja miten se tunnistetaan? Näillä yksinkertaisilla kysymyksillä voidaan vastata kysymykseen; millainen brändi on ja miten brändi esiintyy? Konkreettisesti brändissä esiintyvät tunnisteet ovat tunnistettavia ja siihen voidaan liittää erilaisia asioi-

ta. Esimerkiksi yleisempiä ja tunnistettavia tunnisteita ovat brändin logo, joka on samalla yrityksen oma logo, tekstityypit ja värit ovat asioista joita täytyy osata soveltaa, jotta brändistä saadaan erinomainen. Brändiä kun kehitetään pidemmälle, voidaan esimerkiksi vedota ihmisten erilaisiin aisteihin ja tunteisiin. Esimerkiksi miltä brändi kuulostaa, mille se tuoksuu, miltä se näyttää, millainen sen koostumus ja mitä ajatuksia brändi herättää? Mielikuvitus on brändin luomisessa rajana, joten yrittäjän on suotavaa herättää henkiin oma taiteilija sielunsa ja käytettävä luovuuttansa. Valitettavasti todella monissa suomalaisissa yrityksissä tavoitemielikuvan määrittely jää tekemättä, koska johtoryhmältä puuttuu markkinointifunktion edustus. Ongelma tilanteeksi on havaittu se että, yrityksen vision ja strategian kiteytys selkeälle ja puhuttelevaan muotoon on epäonnistunut. (Mäkinen ym. 2010, 40.)

7.4 Markkinointi osana brändiä

Markkinointia on perinteisesti määritelty kolmella eri tavalla. Markkinointi on sosiaalinen prosessi, jonka kautta yksilöt ja ryhmät tyydyttävät tarpeitaan ja haluun vaihtamalla tuotteita ja luomalla arvoa muiden kanssa. (Kotler 2008, 7.)

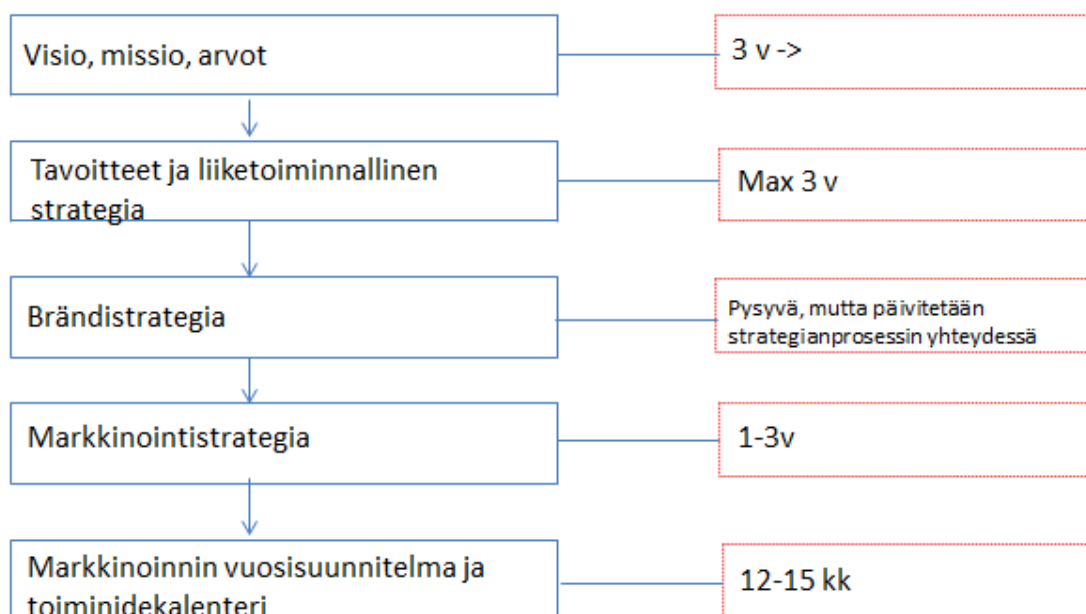
Markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä niin, että kaikki eri osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. (Grönroos 2009, 326.)

Markkinoinnin tehtävänä on yrityksen liiketoimintamallin, siihen liittyvien asiakas-, toimittaja- ja tuotekehityssuhteiden sekä muiden verkostosuhteiden johtaminen markkinointistrategiassa asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mäkinen ym. 2010, 96.)

Nykypäivänä markkinoinnilla on kaksi keskeistä roolia. Ensimmäinen tehtävä on palvella asiakkaita ja toinen tehtävä on maksimoida asiakastyytyväisyys. Markkinoinnista voidaan käyttää sanaa markkinointifunktio. Funktion tehtävä on tukea yhtä liiketoiminnan järjestelmää. Markkinointi tukee brändiä, joten tällöin voidaan käyttää sanaa markkinointifunktio. Markkinointifunktiota ei saa sotkea prosessiin, koska prosessi kulkee funktioläpi ja prosessit tukevat monta eri osa-aluetta, eli voidaan puhua liiketoimintaprosessista. Markkinointifunktiolla on myös toinen tärkeä tehtävä, jolle on luotava oma erillinen funktio yrityksen liiketoiminnassa. Markkinointifunktion tulisi palvella erikseen

yrittäjän omaa strategiaa, jonka yrittäjä tai johtokunta on suunnitellut. Yritystoiminnassa on tärkeää pyrkiä saavuttamaan win-win -suhde, jossa markkinoinnilla on oma roolinsa. Win-win -suhde tarkoittaa, että tyytyväiset asiakkaat auttavat yrityksen tavoitteiden toteutumisessa. Yritys joka onnistuu toteuttamaan omat tavoitteet, eli palvelemaan omia asiakkaitaan ja erottumaan kilpailijoistaan entistä paremmin. (Mäkinen ym. 2010, 96.)

Markkinointiprosessin kokonaistehtävänä on etsiä ja löytää kohderyhmä, tunnistaa ja täyttää kohderyhmän tarpeet. Haasteena on tunnistaa kohderyhmän tarpeet hyvissä ajoin ja tarpeet tulisi täyttää kilpailijoita erottuvalla tavalla. Markkinointi prosessiin kun lisätään markkinointi funktio, prosessissa tapahtuu pieni muutos. Markkinointifunktio tukee prosessia, joten sen tehtävä on saada myyntiä lisää ja kannattavasti. Yrittäjän on suositeltavaa luoda oma markkinointi strategia, eli ns. sotasuunnitelma, jotta pystyy pysymään kartalla ja markkinointi pysyy kontrollissa. Markkinointi strategia muodostuu kahdesta eri elementistä, eli liiketoiminta- ja brändistrategiasta. Liiketoiminta- ja brändi-strategia kun on saatu toimivaksi yhtälöksi, eli markkinointistrategiaksi siitä täytyy tehdä markkinoinnin vuosisuunnitelma, jota johdetaan toimenpidekalenterin avulla. Toimenpidekalenteri on erinomainen työkalu, joka auttaa hahmottamaan markkinointia kokonaisuudessa. Toimenpidekalenteriin kirjataan kaikki toimenpiteet ja niille asetetaan tavoitteet, aikataulut ja tuloksia seuraavia mittareita. (Mäkinen ym. 2010, 97.)



Kuvio 6. Brändin rakennuksen aika (Mäkinen ym. 2010, 97,)

Markkinointifunktiolla on oma roolinsa brändin rakentamisessa. Se valmistelee tavoitemielikuvaan liittyvät asiat. Isoissa yrityksissä tavoitemielikuva viedään johtoryhmän käsittelyyn, mutta nuorissa yrityksissä aloittava yrittäjä tekee päätöksensä itse. Yrittäjä joutuu väistämättä käyttämään omassa yrityksessään markkinointifunktiota, jonka pääsääntöinen tehtävänä on nykyisten ja tulevien asiakkaiden edustaminen.

Tavoitemielikuvan lisäksi on luotava liiketoiminta- ja brändistrategiasta johdettu markkinointistrategia sekä toteuttaa se vuosisuunnitelman ja toimenpidekalenterin kautta. Markkinointifunktio vastaa luonnollisesti myös markkinointiviestinnästä. (Mäkinen ym. 2010, 53.)

Markkinoinnista käytetään neljän P: mallia, suomeksi se tarkoittaa markkinointi -mix, eli markkinoinnin kilpailukeinot. Neljän P:n mallista on neljä eri osa-aluetta, jotka ovat; tuote, hinta, markkinointiviestintä ja saatavuus. Malliin kun lisätään eri funktiot eli markkinointifunktio, ostofunktio, myynti ja talousfunktio, saadaan neljä neljän P:n malli toimimaan käytännössä. Markkinointifunktion tehtävä on vastata markkinointi viestinnästä. Myynnin tehtävä on vastattava jakelutiestä, tuotannosta, tuotekehityksestä ja ostofunktion tarjoamasta. Talous ja myyntifunktio osallistuvat yhdessä hinnoitteluun. Loppujenlopuksi markkinointifunktion rooli, tuotteessa, hinnassa, markkinointiviestinnässä ja saatavuudessa tulisi olla keskeinen, huolimatta siitä onko yritys pieni vai suuri, myykö se palveluita vai tuotteita, toimiiko se kuluttajaliiketoiminnassa vai B2B-sektorilla. (Laakso 2003, 35.)

Yritysmailmassa menestystä seuraa, jos yrityksessä ymmärretään kysynnän ja tarjonnan laki. Yrityksen keskeinen tavoite tulisi onnistumaan tuottamaan kohderyhmälleen sellaisia tuotteita ja palveluita, joille on kysyntää. Aloittava yrittäjä on pohtinut tätä asiaa jo omassa liiketoimintasuunnitelmassaan. Suurin haaste on, kuinka tuottaa tuotteensa tai palvelunsa kilpailijoista erottuvalla tavalla. Menestyksen salaisuutena yrityksen on pystyttävä ennakoimaan markkinatarpeet, kehittämään ja lanseeraamaan sellaisia tuotteita tai palveluita, joita ei ole vielä markkinoilla. Oikea työkalu tällaiseen prosessiin löytyy markkinointifunktiosta. Markkinoinnilla on yritys toiminnassa todella tärkeä rooli, sen tehtävä on tunnistaa, ennakoida loppuasiakkaan tarpeet ja pystyttävä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin kilpailijoista erottuvalla tavalla, eli kaupallistaa tuotteet

niin että ne varmasti huomataan. Yritystoiminnassa ei riitä, jos markkinointi muuttuu vallitsevilla markkinoilla, vaan yritystoiminnan joka osa-alueet on kyettävä muuttamaan ja kehittämään. Kilpailijoiden ja trendien tunteminen markkinoilla on ensisijaisesti tärkeää matkalla menestykseen. Näiden tietojen avulla voidaan arvioimaan potentiaaliset markkina-aukot. Kun yritys kehittyy ja oppii tunnistamaan asiakaan tarpeet, markkina-aukot ja yrityksessä ymmärretään tuote tai palvelu tarjoama aivan uudella tavalla, on syntynyt consumer insight-käsitys. (Mäkinen ym. 2010, 55.)

Vallitsevilla markkinoilla on todella paljon kilpailevia yrityksiä ja paljon tuote tai palvelu tarjoamaa. Markkinoilla on erotuttava kilpailijoista, joten on suotavaa tuntea pahimmat pääkilpailijat. Yrittäjän ja yrityksen näkökulmasta asiaa katsastaessa, kilpailijoiden nimeäminen on helppoa, eikä niitä yleensä ole koviinkaan monia. Yrityksissä tunnetaan kilpailijoiden tuotteet, palvelut, johto ja numerot. Hämärän peittoon jää tieto kilpailijoiden asiakkaiden suhteesta ja mielikuvasta tuotteesta, palvelusta ja kuinka kilpailevat yritykset vaikuttavat oman brändinsä menestykseen markkinoilla. Monet yritykset tekevät kilpailija seuranta ja siihen on olemassa työkalu, joka on business intelligence – funktio. Business intelligence funktio tarkoittaa kilpailijoiden toimien, tulosten seuraamista ja strateginen toimenpide. Liiketoiminnallisesti kilpailijoiden seuranta on olennainen osa markkinointifunktiossa ja se tukee yrityksen johtamisprosessia. Brändin menestyksen kannalta kilpailijoiden seuranta on tärkeä tehtävä, seurata tärkeitä muuttujia markkinoilla ja erilaisia kriteerejä, jotka helpottavat omien valintojen ja päätösten tukena. (Mäkinen ym. 2010, 56.)

Brändien seuraaminen markkinoilla ei ole helpoin mahdollinen asia, joten asiasta kannattaa keskustella ammattitaitoisen tutkijan kanssa, mutta muutamia peruseriä voi määrittää itse. Oman toimialan pääkilpailijat ovat yleensä tiedossa, ja niihin kannattaa verrata itseään. Esimerkiksi Sokoksen kannattaa seurata Anttilaa ja Stockmannia, K-citymarketin Prismaa ja R-Kioskin ABC-myymlöitä. (Mäkinen ym. 2010, 57.)

Ammattilaiset jotka työskentelevät menestyvissä bränditaloissa pyrkivät parhaimmillaan yhdistämään bränditutkimukset ja kilpailijaseurannan myynnin seurantaan, esimerkiksi mediaseurantaan. Brändien tutkimus on tärkeä osa markkinointia ja oman brändin kehityksessä. Tutkimukselle tärkeys tunnustetaan bränditaloissa, sille varataan paljon resursseja. Esimerkiksi Paulig, Hartwall, Metso ja Ruukkikin ovat harvinaisen tietoisia siitä, mitä heidän brändeistään ja kilpailijabrändeistään ajatellaan. Investointi maksaa,

mutta se tulee maksamaan itsensä takaisin aivan varmasti korkojen kera. (Mäkinen ym. 2010, 58.)

7.5 Brändi strategian osana

Liiketoimintastrategiassa yrittäjä määrittää, missä bisneksessä yritys on mukana. Tämän päätöksen myötä yritys avaa ja sulkee ovia markkinoille. Yrittäjän päämääränä on tehdä rahaa yrityksessään, eli lisätä omistajien sijoituksen arvoa pitkällä tähtäyksellä. Tehtävässä onnistuakseen rahaa tehdään pääsääntöisesti, esimerkiksi myymällä tuotteita tai palveluita. Tämän myötä brändistrategia johdetaan liiketoimintastrategialla. (Mäkinen ym. 2010, 76.)



Kuvio 7. Brändin rakentaminen (Mäkinen ym. 2010, 77.)

Yrittäjän pohtiessa brändiä ja sen kehittämistä, voi miettiä, millä keinon yritys tuo merkityksellisesti lisäarvoa kohderyhmälleen ja miten yritys erottuu kilpailijoistaan. Brändi tulisi pitää yhtenä kokonaisuutena, eli yrittäjän tekemiä omia valintoja. Brändi ei saisi olla hajanainen ja suuri joukko irrallisia tekijöitä. Yrittäjän tulisi määrittää, mikä on brändin ja brändin rakentamisen rooli yrityksen eri funktioissa. Markkinafunktio on yrityksen yksi monista toiminnoista, mutta sillä on erittäin tärkeä rooli brändin rakentamisessa. (Mäkinen, Kahri Kahri 2010, 76–77.)

Brändin rakentaminen ei ole vain yhden yrityksen funktion asia, koska mielikuva muodostuu monista eri asioista: tuotteen tai palvelun käyttökokemuksesta, markkinointiviestinnästä, asiakaspalvelukontakteista, ostokokemuksesta, muiden sanomisista ja jne. Tästä syystä isoissa yrityksissä johtoryhmä johtaa brändiä ja aloittavan yrittäjän on tartuttava brändin rakentamiseen vakavasti alusta asti.

Yrityksen menestyksen salaisuuden takana on erinomainen liiketoimintastrategia ja ammattitaitoa omaava johto, josta löytyy tahtoa ja käytännön osaamista jalkauttaa strategia toiminnalliseksi. Brändi on tärkeä osa yritystoimintaa ja sen tehtävä on tehdä tulosta markkinoinnin ja muiden yrityksen funktioiden kanssa. Brändin rakennus on aina yrityksen strateginen ratkaisu, jolle on annettava aikaa ja päätökset tulee tehdä huolellisesti. Brändin olennainen osa on tavoitemielikuva, jonka tehtävä on erottaa yrityksen tuotteet ja palvelut kilpailijoista kohderyhmän kannalta relevantilla tavalla. Brändistrategia määrittää yrityksen brändien määrän ja jokaisen brändin roolin, joka tulisi olla selkeä kokonaisuus. (Mäkinen ym. 2010, 78.)

Erittäin tärkeintä yrityksessä on tarkastella väliajoin brändisalkkua kokonaisuutena ja pyrkiä optimoimaan brändit niin että, ne tukevat yrityksen koko liiketoimintaa. Suurin virhe mitä voi tapahtua brändissä on se, brändi tukee yhtä ainoaa tuotetta tai palvelun tavoitetta, hyvänä esimerkkinä pelkästään myyntiä. Brändistrategian rakennuksessa, yrittäjälle tulee todella paljon vastaan erilaisia valintoja ja kysymyksiä. Yrittäjän täytyy päättää ja vastata kysymyksiin esimerkiksi, monellako brändillä yrityksen kannattaa operoida, millainen brändinrooli olisi hyvä olla ja mitkä ovat niiden keskinäiset suhteet? Oikeaa vastausta ei ole olemassa, koska kaikki yritykset ovat erilaisia. Esimerkiksi jos yritys toimii yhden brändin alla, kuten Kone tai Finnair, on sen liiketoimintastrategia sama kuin brändistrategia. (Mäkinen ym. 2010, 79.)

7.6 Puutkotiin.fi:n brändi

Puutkotiin.fi yrityksen brändin luominen alkaa heti yritystoiminnan käynnistyttyä. Luonnollisesti yritystoiminnan kasvaessa brändiin voidaan sijoittaa merkittäviä summia rahaa. Brändin rakennus alkaa pienestä, josta suuret asiat syntyvät. Brändi ohjaa ja tukee yrityksen kehitystä tulevaisuudessa, ja vaikka se vie vuosia, alkaa brändi muodostua hiljalleen suureksi kokonaisuudeksi. Työtä, jonka olemme aloittaneet, on aina hel-

pompi jatkaa eteenpäin tulevaisuudessa. Toisin sanoen on parempi olla tyhjää enemmän. Markkinointiviestintä, mielikuva yrityksestä ja sen luomisessa brändi on meille erinomainen työkalu ja yhdistävä tekijä. On mahdotonta luoda tässä vaiheessa täydellinen brändi ja markkinointisuunnitelma, mutta tavoitemielikuvan ja pieniä asioita voi luoda yrityksen suunnitteluvaiheessa. Tämä auttaa huomattavasti yrityksen perustamista ja sen kokonaiskuvan hahmottamista mitä haluamme yritykseltä.

Yrityksemme brändinrakennusta ohjaa yrityksemme arvoista tulevaisuus ja parempi huominen, yksinkertaisuus, helppous ja kauneus. Haluamme edustaa tulevaisuutta ja antaa ihmisille mahdollisuuden siihen edulliseen hintaan. Yrityksemme visio ja missio tukee tätä sanomaa myös ja muutkin arvot ohjaavat brändin rakennusta. Aloitamme yrityksen rakentamisen tavoitemielikuvan avulla. Haluamme luoda sellaisen mielikuvan, että tuotteet joita myymme ovat aivan samanlaisia, kuin mitä kotimaasta voi ostaa.

Toiminta perustuu verkkokauppatoimintaan, mutta toki yritykseen soittamallakin voi tilata tuotteita. Markkinoinnin ja verkkokaupan ovat oltava samanlaisia eli jos on mainoskuva lehdessä, on sen väriltään, logoltaan ja graafisesti oltava samanlainen kuin verkkosivustokin ja niissä on oltava selkeä, näkyvä yhteys toisiinsa. Haluamme että verkkokauppasivusto on yksinkertainen ja selkeä samoin kuin markkinointiviestintäkin. Sivuston täytyy olla helppokäyttöinen ja yksinkertainen. Luomme sivuston, jossa näkyy selkeä ammattimaisuus ja tuotteista kaikki mahdollinen tieto rehellisesti. Tuomme esille selkeästi hinnaston ja hintakehityksen. Ulkomailta tuotu puu voidaan helposti mieltää huonoksi, koska se ei ole kotimaista. Tästä syystä on tärkeää saada kaikki tuotetiedot ja tuotteeseen tuoda EU:n laatimat standardit ja Suomessa hyväksytyt standardit. Tämän avulla voimme taata, että tuotteen laatu on erinomaista ja että se ei eroa kotimaaisesta sen enempää.

Riskinä on myös se, että yritys myy edullisesti, ja väärä mielikuva yrityksestä voi johtaa siihen, että yritys ei saa asiakkaita. Yrityksen on alusta asti pyrittävä poikkeamaan tästä mielikuvasta kokonaan pois. Ihmiset saattavat ajatella, mikä tuossa yrityksessä on vialla, koska se myy noin edullisesti tuotteitaan. Miksei K-rauta myy yhtä edullisesti tuotteitaan? Tämä tulee olemaan haasteellisin kysymysmerkki yrityksessä ja on ääretömän tärkeää ettei yritystämme yhdistetä huijaukseen tai halpa romuhalliin, jolla ei ole paljoa arvoa.

Yrityksen kokonaismielikuva on saatava alusta asti muodostettua tulevaisuuteen ja parempaan huomiseen, ”tulevaisuus on ovellasi, autamme sinua sen rakentamisessa”, ”tulevaisuus on huomenna, rakenna haaveistasi totta ja luo paljon suurempaa, mitä suunnittelit”, ”haaveista on mahdollista tehdä totta, koska meidän yrityksemme avulla säästät samoista tuotteesta paljon rahaa, mitä markkinoille tarjotaan”, ”pienistä asioita ja säästöistä voit luoda tulevaisuudessa, jotain suurempaa”. Yrityksen on saatava selvästi ihmisille viestiä, miksi tuotteemme on edullisia ja miksi haluamme myydä niitä niin edullisesti.

8 Strategia

8.1 Strategian merkitys

Aloittava yrittäjä on saanut perustettua oman yrityksen ja tehnyt liikevaihtoa omassa yrityksessään. Hänen suurin tehtävänsä on kehittää ja saada jatkumoa omalle liiketoiminnalleen. Menestyksen avaimena on luoda omanlaisensa strategia eli sotasuunnitelma omalle yritykselleen tulevaisuutta varten. Strategia on liiketoiminnan sotasuunnitelma, ja aikanaan yrityksen kasvaessa yrityksellä on oltava selkeä strategia. Erilaisia strategiamalleja on paljon. Yrittäjän on löydettävä oma strategiansa, mutta tärkeintä on ymmärtää mitä strategia tarkoittaa ja löytää peruspohja ennen siihen syvällisesti perehtymistä. Kuvaajat ovat oiva keino auttamaan hahmottamaan ja ymmärtämään strategian perusosa-alueet. Yleensä strategiamallit käsittelevät suuria yrityksiä, mutta ei ole väärin soveltaa sitä yrityksen alkuvaiheessa omaan yritykseensä. Strategisen ajattelun myötä yrittäjä kasvattaa omaa ammattitaitoaan, kehittää yritystään ja kasvattaa itseään paremmaksi yrityksen johtajaksi. Strategiamalliin on olemassa peruspohjia, johon voi integroida paljon eri osa-alueita ja mitata toimintaa eri mittareilla.

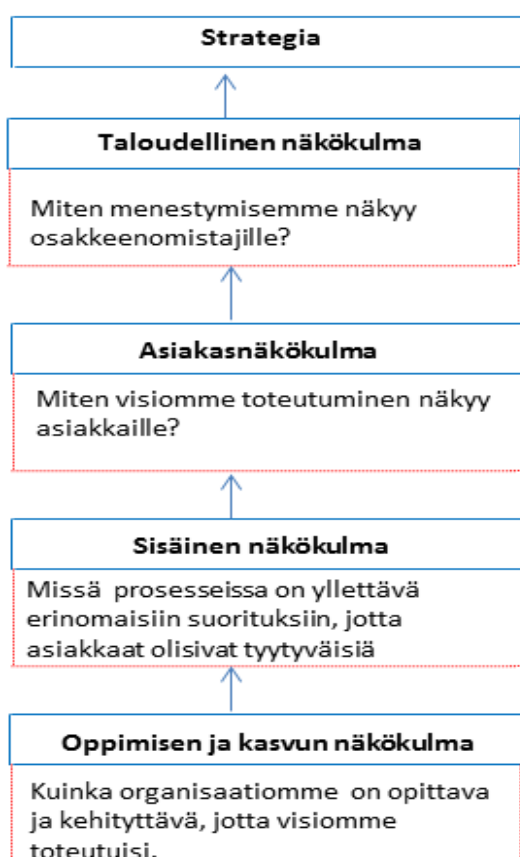
Strategian avulla kuvataan, kuinka organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja kansalaisille. Kestävän arvon tuottaminen edellyttää aineettoman pääoman kehittämistä. Arvon tuottaminen edellyttää aineettoman pääoman avulla poikkeavaa monessa suhteessa arvon tuottamisesta aineellisen eli fyysisen ja taloudellisen pääoman avulla. (Kaplan & Norton 2004, 27.)

Organisaatioissa on harvoin olemassa sellaista kokonaisvaltaista näkemystä, jota johtajat voisivat hyödyntää. Strategisissa oppikirjoissa ja artikkeleissa käsitellään osak-

keenomistajan arvoa, asiakkuuksien johtamista, prosessijohtamista, laatua, ydinosaa-
mista, innovaatioita, inhimillistä pääomaa, tietotekniikkaa, organisaation rakennetta ja
oppimista. Jokaista osa-aluetta käsitellään perusteellisesti, mutta strategiaa ei kuvata
kokonaisvaltaisesti ja integroidusti. Mitä seurauksia tällaisesta voi olla, jos johtajat eivät
pysty kuvaamaan strategiaa kunnolla tai eivät pysty viestimään sitä toisilleen ja työnte-
kijöilleen? On todettu, että arviolta 70 prosenttia epäonnistumisista ei johtunut siitä, että
strategia olisi ollut huono, vaan siitä, että se oli toteutettu huonosti. Tutkimuksen suoritti
Bain & Company ja mukana oli seitsemän teollisuusmaata. Mukaan kelpuutettiin yrityk-
siä, joiden liikevaihto oli 500 miljoonaa dollaria vuodessa. (Kaplan & Norton 2004, 28.)

8.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard -mittaristo tarjoaa mallin, jonka avulla arvon tuottamiseen tähtäävä
strategia voidaan kuvata. Malli sisältää useita tärkeitä osa-alueita, jotka on syytä ym-
märtää. Malli on luotu neljän näkökulman tavoitteista, jotka linkittyvät syy- ja seuraus-
suhteiden ketjuksi. Nämä neljä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnä-
kökulma, arvolupaus ja kestävän arvon tuottaminen. Seuraavassa kuvaajassa käydään
läpi neljä peruselementtiä, ennen kuin syvennytään niihin tarkemmin. Jokaisessa osa-
alueessa on esitetty kysymyksiä, jotka ohjaavat ja auttavat strategian rakentamisessa.
(Kostamo 2001, 25.)



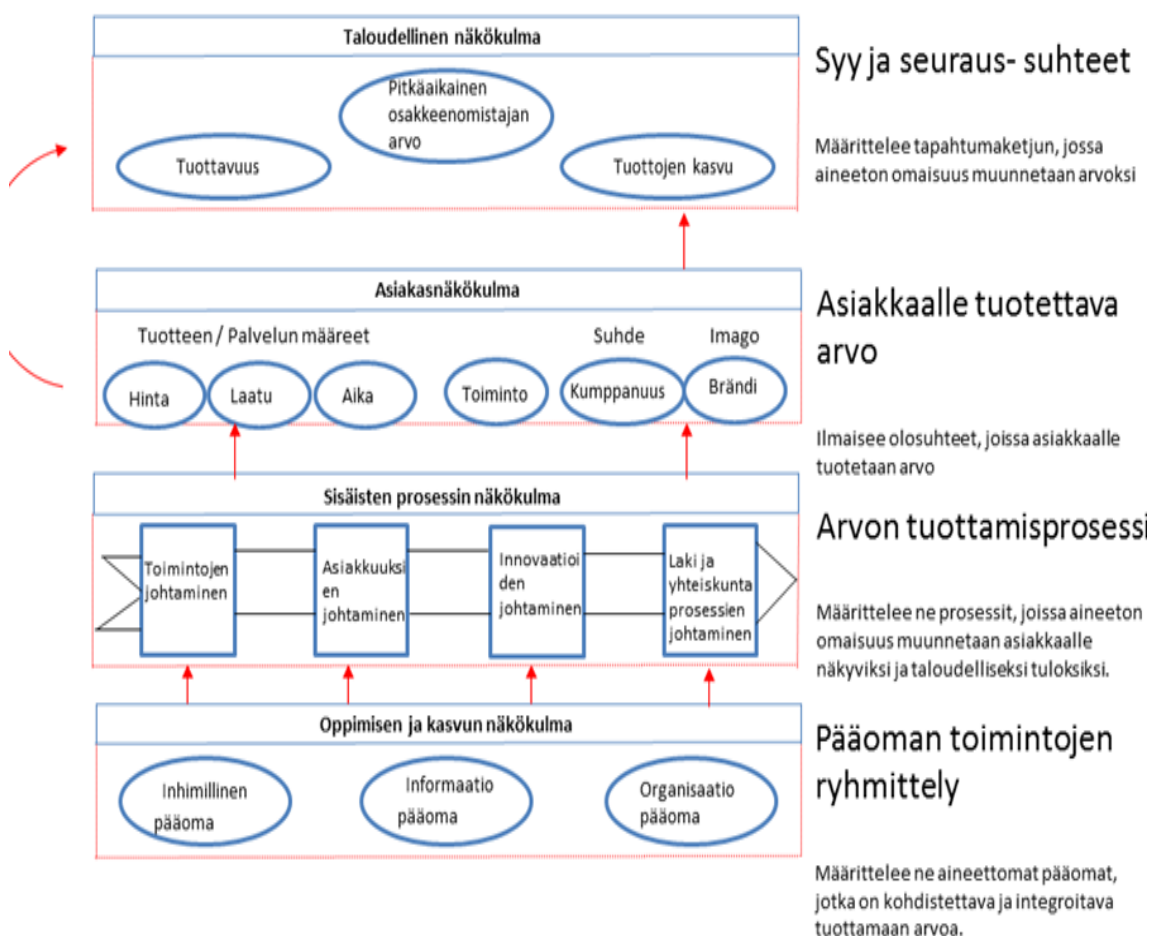
Kuvio 8. Neljä näkökulmaa. (Kaplan & Norton 2004, 30.)

Strategia kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo luoda kestävää arvon nousua osakkeenomistajalle tai pienemmässä mittakaavassa oman yrityksen arvon nousua. Taloudellinen näkökulma kuvastaa organisaation menestymistä ja sitä paljonko yritys tuottaa rahaa. Asiakasnäkökulma on linkki taloudelliseen näkökulmaan, kun halutaan parantaa taloudellista tulosta. Menestystä voidaan mitata erilaisilla tulostittareilla kuten asiakas-tyytyväisyydellä, sitoutumisella ja kasvulla. Asiakasnäkökulmassa määritellään myös asiakassegmentille suunnattu arvolupaus. Arvolupaus välitetään asiakkaille sisäisten prosessien avulla. Esimerkiksi myynnin yhteydessä voidaan toteuttaa arvolupaus asiakkaille. Sisäisten prosessien hyvät tulokset ennakoivat parannuksia asiakkaisiin ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvissä tuloksissa. Kestävän arvon tuottaminen lähtee aineettomasta pääomasta. Oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaa, kuinka ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri voivat toimia yhdessä strategian tukena. Oppimisen ja kasvun tulosten paraneminen ennakoi parannusta sisäisiin prosesseihin, asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen menestykseen. (Opetushallitus 2012.)

8.3 Neljän näkökulman linkitys

Kuviossa 8 esiteltiin neljä näkökulmaa, jotka ovat mukana myös kuvissa 9. Siinä näkökulmat linkittyvät toisiinsa ja auttaa hahmottamaan kokonaisuutta paremmin.

Balance Scorecard -strategiakartan avulla on mahdollista kuvata, kuinka aineeton omaisuus liitetään strategiassa arvontuotantoprosesseihin. Taloudellisessa ja asiakasnäkökulmia syvällisesti katsottuna voidaan huomata pieniä sisäisiä prosesseja, joista koostuu yksi kokonaisuus. Taloudellinen näkökulma kuvaa strategian aineellisia tuloksia perinteisten talouskäsitteiden avulla. Niitä voidaan mitata perinteisin mittarein kuten ROI:n, omistaja-arvon, kannattavuuden ja liikevaihdon kasvun ja yksikkökustannuksen mittareiden avulla. Asiakasnäkökulmassa määritellään asiakkaille tuottavaa arvoa. Hahmottamista helpottamaan kannattaa ottaa asiakkaan näkökulma ja pyrkiä pohtimaan mitä asiakas arvostaa. Jos asiakkaat arvostavat tasaista laatua, oikea-aikaisia toimituksia sekä laadukkaita tuotteita ja palveluita ovat prosessit arvokkaita yrityksille. Jos asiakas arvostaa innovaatioita ja tehokkuutta, on organisaatiolle tärkeää hankkia taidot, järjestelmät ja prosessit, jotka voivat tuottaa ylivoimaisia uusia tuotteita ja palveluita. Taloudellinen ja asiakasnäkökulma kulkevat käsikkäin ja niiden yhteiseen tavoitteeseen pyritään pääsemään strategialla. (Kaplan & Norton 2004, 52.)



Kuvio 9. Balanced Scorecard -malli. (Kaplan & Norton 2004, 53.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittelee strategian kannalta tärkeimmät aineettomat pääoman tekijät. Tekijät ovat työtehtävät, järjestelmät ja informaatio. Nämä ovat tärkeitä osatekijöitä, jotta yritys voi toimia. Nämä osa-alueet on yhdistettävä ja linkitettävä ne sisäiseen prosessiin. (Opetushallitus 2012.)

Strategiakartan laatiminen pakottaa yrityksen organisaation miettimään, kuinka ja kelle se aikoo tuottaa arvoa. Aloittava yritys voi laatia oman strategian ja yrittäjän on sovellettava oman yrityksen osa-alueita strategiakarttaan. Jokainen strategia on erilainen ja kaikilla yrityksellä omat strategiansa. Edellä esitetty strategia kuvaa, kuinka strategiakartta laaditaan ja millaiset sen periaatteet ovat. Aloittava yrittäjä voi ottaa yrityksensä osa-alueita ja luoda tätä kautta oman strategiansa. Jos valitaan tuottavuus, siitä voidaan luoda strategia oman yrityksen tarpeeseen. Periaate on yksinkertainen jos valitaan pääteemaksi tuottavuus ja kasvustrategia. Ensimmäiseksi niitä käsitellään taloudellisesta näkökulmasta. Pyramidin huipulla on omistajan arvo, jonka jälkeen haa-

rautuvat tuottavuusstrategia ja kasvustrategia. Tuottavuutta halutaan kasvattaa, joten tästä voidaan tehdä kaksi alapalloa, jotka ovat kustannusrakenteen parantaminen ja pääoman hyödyntämisen lisääminen. Tämän jälkeen mietitään kuinka kustannuksia voi parantaa. Esimerkiksi kustannuksia voidaan parantaa kassamenojen vähentämisellä ja virheiden karsimisella eli luodaan tehokkuutta. Pääoman hyödyntämisen lisäämiselle mietitään vaihtoehtoja, jotka sopivat omaan yritykseen parhaiten. Esimerkiksi voidaan hallita nykyistä kapasiteettia ja lisäinvestointien avulla poistaa pullonkaulaefekti.

Samalla periaatteella tehdään kasvustrategiaan samat toimenpiteet. Kasvustrategiasta voidaan tehdä kaksi palloa oman yrityksen suunnitelman mukaan. Pallot voivat olla tulomahdollisuuksien laajentuminen ja asiakkaan arvon lisääminen. Tulomahdollisuuksien laajentumista voivat olla uudet tulolähteet eli uudet tuotteet, markkinat, kumppanit jne. Asiakkaan arvon lisääminen voi olla nykyisten asiakkaiden kannattavuuden parantuminen. Tämä osa-alue on vasta taloudellinen näkökulma eli yksi neljästä elementistä. (Kaplan & Norton 2004, 59.)

Puuttuvat kolme osa-aluetta rakennetaan taloudellisen näkökulman alapuolelle ja yhdistetään ne nuolilla yhteen. Eli seuraavaksi tulee asiakasnäkökulma, joka yhdistetään taloudelliseen näkökulmaan. Asiakasnäkökulmassa on tuotteen/palvelun määreet, jotka ovat hinta, laatu, saatavuus, valikoima ja toimivuus. Tämän jälkeen voidaan tutkia markkinaosuutta, asiakkaiden kannattavuutta ja asiakkaan osuutta. Toinen puoli suhde ja imago, jonka alapuolella on palvelu, kumppanuus ja brändi. Nämä tulee linkittää kasvustrategian alapuolella olevaan tulomahdollisuuksien laajentamiseen ja asiakkaan arvo lisäämiseen. (Kaplan & Norton 2004, 61.)

Pyramidi kasvaa hiljalleen ja muovautuu oman yrityksen tarpeeseen. Kolmantena tulee sisäinen näkökulma, jossa on neljä eri prosessia. Tämä on kolme neljästä koostuva pääpalikka, joka yhdistyy asiakasnäkökulmaan. Prosesseina voi olla toiminta, asiakas, innovaatio ja lainsäädölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. Toimintaprosessissa voidaan käsitellä esimerkiksi raaka-aineen hankkimista, tuotantoa, jakelua ja riskienhallintaa. Asiakasprosesseja voivat olla asiakkaan valitseminen, hankkiminen, säilyttäminen ja suhteen vahvistaminen. Innovaatioprosesseja voivat olla tilaisuuksien tunnistaminen, tuotekehitysportfolio, suunnittelu ja kehitys ja markkinoille tuominen. Lainsäädännöllisenä prosessina voi olla ympäristö, terveys, työllisyys ja yhteisö. (Kaplan & Norton 2004, 66.)

Pyramidin viimeinen osa-alue on oppiminen ja kasvun näkökulma. Inhimillisen pääoman alapuolella voivat olla taidot, koulutus ja tietämys. Informaatiopääomaan kuuluvat järjestelmät, tietokannat ja verkostot. Viimeisenä on organisaation pääoma, johon kuuluu kulttuuri, johtajuus, kohdistus ja tiimityö. (Kaplan & Norton 2004, 70.)

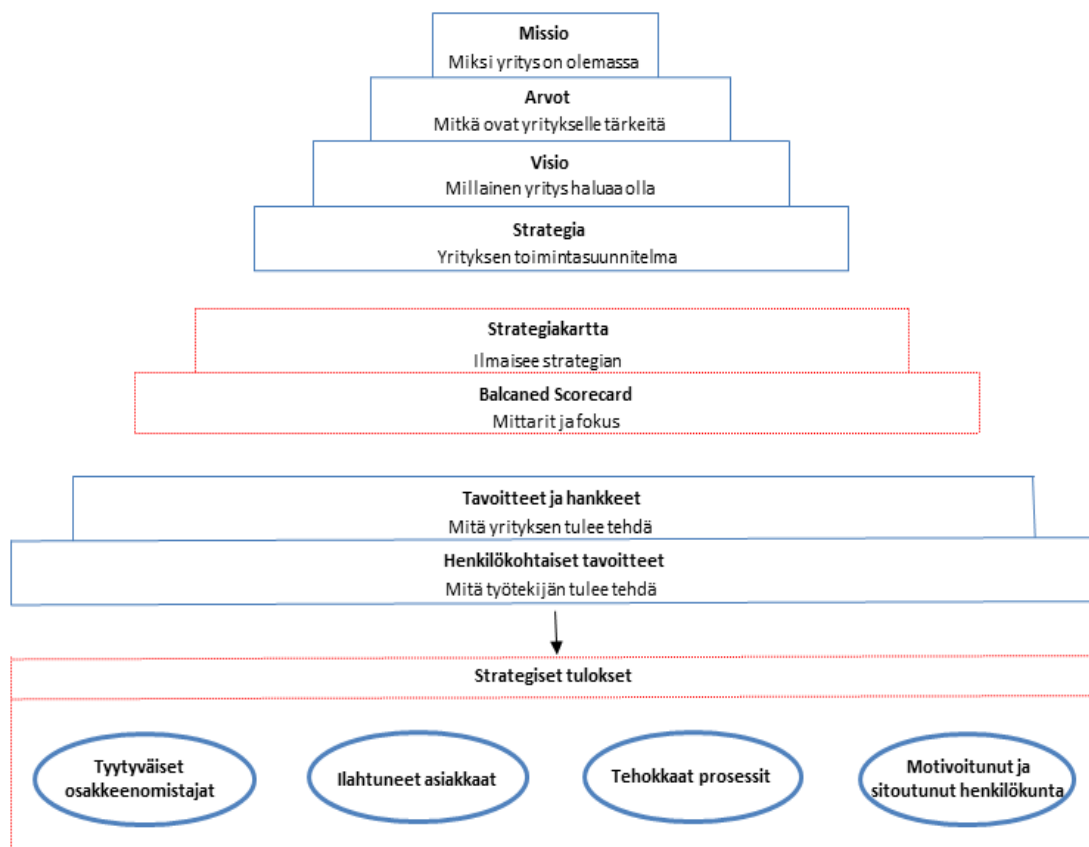
Loppujen lopuksi pyramidi alkaa olla valmis ja pyramidin huipulla on pitkäaikainen osakkeen omistajan arvo tai pienen yrityksen tuoton nouseminen. Yritystoimintaa voidaan kehittää ja miettiä strategian avulla eteenpäin. Tämä kasvattaa ja auttaa yrittäjää hahmottamaan kokonaiskuvan rakentamisessa omassa yrityksessään. Yrittäjän ominaisuutena on kokonaiskuvan näkeminen.

8.4 Puutkotiin.fi strategian rakentaminen

Strategian rakennuksessa yritykseltä vaaditaan peruskulmakivet, jotka heijastuvat koko yritykseen ja kaikkiin yrityksen osa-alueisiin ja prosesseihin. Nämä kulmakivet ovat visio ja missio. Visio ja missio muunnetaan tehtäväksi työksi yrityksessä, ja niitä ohjaavat yrityksen arvot. Missio on yrityksen perustehtävä, joka määrittelee miksi yritys on olemassa ja kuinka liiketoiminnan yksiköt sopivat yritykseen. Visio on tulevaisuudenkuvaus, joka määrittelee yrityksen suunnan. Mission ja vision määritelmät voivat vaihdella yrityksen matkan varrella. Missio ja visio kulkevat yhdessä ja on tärkeää saada ne tukemaan toisiaan. Yksinkertaisesti Missio ja visio määrittelevät yrityksen tai organisaation yleiset tavoitteet ja suunnan. Ne kertovat millainen yritys on ja mihin se pyrkii. Kuitenkaan ne eivät pysty ohjaamaan yrityksessä päivittäisiä toimintoja ja kohdentamaan resursseja oikeisiin paikkoihin. Parhaiten ne saadaan toimimaan, kun niitä sovelletaan ja käytetään yrityksen strategiassa. Strategian luomisessa on tärkeää hyödyntää missiota ja visiota, ja näin ne voidaan yrityksessä saavuttaa. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Kuvio 10 kuvastaa kokonaiskuvaa strategian rakentamisessa. Lähdetään liikkeelle pyramidin huipulta, ja ensimmäisenä siellä on missio, jota seuraavat arvot, visio ja strategia. Nämä ovat yrityksen peruselementit, mutta ne ovat äärettömän tärkeitä. Ilman niitä erinomaista ja menestyvää strategiaa ei voida rakentamaan. Koska nämä neljä osa-alueita ohjaavat strategian rakennusta ja ovat sen ytimessä, ne on saatava toimimaan strategian kanssa yhdessä täydellisesti. Kuitenkin nämä neljä yrityksen tärkeää ydintä yhdistetään strategiakarttaan ja balanced scored -mittaristoon. Erilaisia strategioita on todella paljon ja eri malleja löytyy kirjamaailmasta paljon, jokaisen yrittäjä on itse löy-

dettävä itselleen ja yritykseensä sopivin strategia. Kun strategia on luotu, seuraava vaihe ovat tavoitteet, hankkeet ja henkilökohtaiset tavoitteet. On selvennettävä, mitkä ovat yrityksen toimenpiteet, jotta strategia saadaan toimimaan käytännössä. Lopuksi seurataan strategian tuloksia ja mitä se on tuottanut yritystoiminnassa. Tuloksena voi olla esimerkiksi tyytyväiset osakkeenomistajat, ilahtuneet asiakkaat, tehokkaammat prosessit tai motivoituneempi henkilökunta.



Kuvio 10. Organisaation perustehtävä. (Kaplan & Norton 2004, 55.)

Puutkotiin.fi yrityksen perustamisessa käsitellään tässä kappaleessa ensimmäistä neljää tärkeää elementtiä: missiota, arvoa, visiota ja strategiaa. Muita osa-alueita emme lähde käsittelemään tässä työssä sen tarkemmin. Syy siihen on selvä, yritystä ei ole vielä perustettu.

Puutkotiin.fi tulee olemaan arvoperusteinen yritys, ja tavoitteenamme on tulla kannattavaksi puu- ja rakennusmateriaalia myyväksi yritykseksi. Rakentaminen on kallista, ja rakennus- ja puutavaran hinnat ovat nousseet liian korkealle. Yrityksemme lähtökohta-

na on etsiä ulkomailta myytävät materiaalit mahdollisimman edulliselta tuottajalta ja pudottaa markkinoilla vallitseva hintataso todella edulliseksi. Yrityksen menestyksen takaa yksinkertaisuus, helppous ja kauneus. Rakentaminen on tärkeää yhteiskunnan menestyksessä, ja monella on haaveena rakentaa oma paikka tässä maailmassa. Raha on usein rakentajalle suurin haaste, ja haluamme auttaa omalla panostuksellamme ja pudottaa markkinoilla vallitsevaa hinta-tasoa. Näin ihmiset säästävät huomattavasti rahaa ja kustannukset putoavat reilusti alas. Haluamme pitää omista työntekijöistämme hyvää huolta, ja kaikilla tulee olla samat arvot, kaikkia täytyy kunnioittaa, arvostaa ja kuunnella ja jokaisella on oikeus omaan mielipiteeseen.

Yrityksemme missio on tarjota markkinoille mahdollisimman edulliseen hintaan puu- ja rakennustavaraa, jota jokaisella ihmisillä on varaa ostaa.

Yrityksen visio on luoda yhteiskunnassa parempaa ja helposti rakennettavaa tulevaisuutta.

Arvoihin kuuluu; täsmällisyys, laadukkuus ja vaivattomuus.

Yrityksemme on luonut kunniahimoiset strategiset tavoitteet, jonka pohjalta aloitamme puutkotiin.fi yrityksen rakentamisen. Tulemme käyttämään aikanaan neljän näkökulman ja balanced scored -mallia. Olemme valinneet kyseisen mallin siitä syystä, koska olemme siihen tutustuneet ja yleisesti se on toimiva strategia malli.

Mallista on helppo luoda peruspalikat strategian luomiseen ja niitä voi soveltaa eri strategia malleihin.

9 Johtopäätökset

9.1 Yrityksen perustaminen

Työn kuluessa olemme työntekijänä huomanneet, kuinka paljon olemme oppineet ja kasvaneet sisään yrittäjän ajattelutapaan aivan uudella tavalla. Rehellisesti sanoen tässä työssä on asioita, jotka ovat erittäin vaikeita. Kuitenkin kun vaikeat asiat avautu-

vat, ne ovat laajentaneet kokonaiskuvan hahmottamista ja auttaneet näkemään ulkopuolelta yrityksen luomista ja sen ideoimista. Jos yritystä lähtee alusta asti rakentamaan oikeilla työkaluilla ja oikeilla asioilla, vaikka ne eivät olisikaan ajankohtaista, se helpottaa tulevaisuutta huomattavasti. Entä jos yritys nouseekin vuoden tai kahden sisällä suureksi, mutta sitä ei osata johtaa oikein? Menestys laskee nopeammin kuin se on noussut.

Pienistä asioista voi kasvaa jotain suurta ja uskomatonta, jos niille antaa mahdollisuuden ja tekee asiat oikealla tavalla.

Yrityksen liikeideaa ja toimintasuunnitelmaa olemme pohtineet yhdessä. Millaisella liikeidealla ja toimintasuunnitelmalla voisimme toteuttaa lähtökohtaisesti menestyvän yrityksen Suomeen?

Tapasimme viikoittain keskimäärin kolme kertaa viikossa noin puolen vuoden ajan ja pohdimme ja kirjoitimme ylös toimivanliikeidean rakennetta ja toimintasuunnitelmaa, joten emme roolittaneet tekemistämme, koska mielestämme yhdessä syntyy parempia ideoita.

Työn loppuvaiheilla muutimme hieman työntoteutusstrategiaa ja jaoimme laskennallisen ja markkinointisuunnitelman. Virallisen markkinointisuunnitelman ja logistiikan osuuden teki Mikko Kähkönen ja virallisen liiketoimintasuunnitelman teki Markus Tuovinen.

Mahdollisuudet ovat rajattomat yritystoiminnalle, jos uskaltaa lähteä kansainväliseen toimintaan. Jos ensimmäinen askel puukaupassa onnistuu ja yritys lähtee käyntiin, alkaa toinen vaihe. Toisen vaiheen askel on yrityksen tuotevalikoiman laajentaminen rakennuspuumateriaaliin. Toiminta on samanlaista kuin polttopuussa, ja etsimme halvimman sahurin, joka tekee lautoja. Ylimääräiset välikädet nostattavat hintoja, ja kun yritys on vakavarainen, on aika vähentää välikäsiä. Yritys etsii parhaimman ja edullisemman lainan myöntäjän ulkomailta tai kotimaasta. Latviaan perustettaisiin varastointi, sahuri ja logistinen keskus. Kustannukset ovat työntekijöissä, kiinteistössä, tonteissa, ja yleinen elintaso on matalampi kuin Suomessa. On olemassa toimivia yrityksiä, joista

yrietyksemme tilaa materiaalit Suomeen. Yrietykset toimivat ja pyörivät, joten en näe, miksei uusi yrietyt toimisi samaan tapaan. Näin saataisiin hintaa alaspäin ja ylimääräisiä välikäsiä pois.

Logistista tuotantokeskusta on myös pyrittävä hyödyntämään tehokkaasti. Jos pienet yrittäjät tarvitsevat samanlaista keskusta eikä heillä ole varaa tai tarvetta investoida sellaiseen, he voivat hyödyntää yrietyksemme keskusta. Keskus on yrietyksemme kulmakivi, ja jakeluverkoston laajentuessa annamme mahdollisuuden muillekin hyödyntää kyseistä keskusta. Tämä tuo tuloja yrietyksellemme ja saamme näin rahaa keskuksen rahoittamiseen, palkkoihin ja markkinanäkyvyyttä muilla toimialoilla. Keskuksen hyödyntäminen ei ole suurin tulonlähde, mutta tuntuva rahoituksellinen yrietyksellemme. Samalla pienet yrittäjät voivat laajentaa omia markkinoitaan omilla tuotteillaan ja kasvattaa omaa liiketoimintaansa. Tuotteina voi olla esimerkiksi elektroniikka, elintarvikkeet, vaatteet, koristeet ja muut kulutushyödykkeet. Yrietyksemme mahdollistaa pienyrittäjien pääsyä eri maiden markkinoille liittämällä heidän tuotteensa omaan verkkokauppaamme ja eri maiden hintavertailuun. Tästä verkkokauppalpalvelusta perimme pienen maksun ja jos pienyrittäjä haluaa hyödyntää sitä, se saa houkuttelemaan monia pienyrietyksiä käyttämään ja hyödyntämään meidän logistista järjestelmäämme ja löytämään markkinat omalle tuotteelleen. Pidämme kuitenkin omista tuotteista lujasti kiinni ja hinnat alhaisempina kuin kilpailijoilla. Yrietyksemme näyttää malliesimerkkiä edeten ja laajentuen erittäin varovaisesti rakennus- ja puutarvikkeissa. Muut pienemmät yrittäjät pääsevät meidän palvelumme kautta laajemmille markkina-alueille.

Toimintaa pyörittämään palkattaisiin toimitusjohtaja, joka ymmärtää latvialaista ja baltialaista yrietykskulttuuria. He myyvät tuotteitaan kotimaassaan ja etsivät edullisia tuotteita. Tuleva raha Baltian maasta on plussaa ja se vaikuttaisi bonusjärjestelmään ja rahoittaisi työvälineitä ja toisi ylimääräistä rahaa kyseiseen keskukseseen. Tuotelaajentumisia tapahtuisi ja markkinoiden laajentuminen alkaisi keskuksen avulla.

Markkinoiden laajentuminen alkaisi pohjoismaista Norja, Ruotsi, Islanti, Suomi ja Tanska. Jokaisen maan hinta-taso on tutkittava ensin. Tiedossa on, että Norja ja Ruotsi tilaavat puuta Latviasta. Latviassa on erinomaiset logistiset yhteydet pohjoismaihin ja markkinoilla aloitetaan raju hinnan pudotus. Todellisuus on se, että kotimainen käsityö on aina kallista ja ulkomailla se on edullisempaa. Toiminnan laajentuessa muihin maihin tarvitsemme aina kyseisen maan kansalaisen pyörittämään toimintaa ja laajenta-

maan toimintaa omalla kulttuurillaan. Pitäisin toiminnan yksinkertaisena ja maassa maan tavalla on perussääntö, jota noudattaisimme. Etelä-Eurooppaan pyrimme tekemään samanlaisen järjestelmän. Kartoitamme maat missä hinnat ovat korkealla omassa maassa ja etsimme lähimaista, missä hinnat ovat alhaisemmat.

Toiminta pyritään pitämään verkkokauppatoiminnalla ja laajentaisimme tuotteita rakennusmaailmaan, puutukkeihin, talopaketteihin, hiekkaan, kivimateriaaleihin, valmiskeittiöihin ja niin edelleen. Yrityksemme etsii muista maista halvimmat tuotteet ja tuotetta markkinoidaan ja myydään maahan, missä tuote on kallista. Rakennusmaailmassa urakoitsija ostaa raaka-aineensa sieltä missä se on edullisempaa. Laudat ja muut materiaalit eivät eroa kotimaisesta sen enempää kuin ulkomailta tuotu.

Esimerkiksi virolaiset tilaavat Puolasta laadukkaita valmiskeittiöitä ja ne ovat parempia kuin Ikean keittiöt. Miksemme mekin pyrkisi hankkimaan Puolasta tuotteita suoraan tehtailta?

Euroopan unioni on laatinut standardit ja niitä on Euroopan unionin sisällä noudatettava jokaisessa maassa. Ammattityömies näkee heti, voiko ulkomailta tuotua lautta käyttää rakennuksessa. Kun hinta on alhainen, rakennusyhtiöt tilaavat suuria määriä rakennusmateriaalia työmaalleen. On tärkeää kansainvälisesti ja kotimaassa, että se henkilö, jolta he ostavat rakennusmateriaalit, on myyjänä oman maan kansalainen, joka puhuu sen maan kieltä äidinkielenään ja ymmärtää sen maan kulttuuria.

Venäjä on kohde, jonne pyrimme, ja siellä on edullista. On normaalia toimintaa, että Eurooppaan ja Suomeen tuodaan puuta ja muita materiaaleja. Venäjältä tuontia aloitettaisiin Eurooppaan. Venäjän yrityskulttuuri on erilaista ja se on aivan oma maailmansa. Venäjälle ei kannata mennä, ennen kuin yrityksemme on kasvanut ja liikevaihto on suuri. Kaikki on mahdollista varsinkin Venäjällä jos vain on rahaa. Maa on valtava ja moni yritys ei uskalla tunkeutua syvälle Venäjälle.

Internet on uuden aikakauden työväline ja se, joka osaa hyödyntää sitä tehokkaasti, on myös tehokkaasti mukana maailman kehityksessä ja yrityksen toiminnassa. Raha on maailmassa se joka ratkaisee, ja moni kuluttaja ostaa lopulta edullisemman vaihtoehdon kuin kalliin tuotteen. Rikkaat ihmiset, joilla on varaa ja pääomaa, ostavat luonnollisesti kalliita tuotteita, mutta väestössä näitä rikkaita on keski- ja vähätuloiisiin verrattuna

vähän. Asiaa voi aina miettiä omalta kohdaltaan: ostaisitko itse timanteilla koristellun puhelimen kaikilla erikoisuusominaisuuksilla vai ostaisitko edullisemman erilaisen puhelimen ilman timantteja, mutta muuten aivan samanlaisen samoilla erikoisuusominaisuuksilla? Käytkö Stockmannin herkussa tekemässä viikon ruokaostokset vai menetkö ennemmin Lidliin tekemään ruokaostokset?

9.2 Näkökulmia Puutkotiin.fi -yrityksen perustamiseen

Olemme harkinneet ja suunnitelleet puun maahantuontiyrityksen perustamista. Suomessa on puulle kysyntää. Puu on toiseksi käytetyin energiamuoto öljyn jälkeen. Polttopuu markkinoilla valitsee myyjän markkinat ja kysyntää on enemmän, kuin tarjontaa.

Emme perusta maahantuontiyritystä, koska siinä piilee liian suuri riski. Yrityksen perustaminen vaatii paljon alkupääomaa. Vaikka laskelmat näyttävät että yrityksellä on mahdollista menestyä ja kattaa kaikki menot, ongelmana on asiakkaiden hankkiminen. Jos asiakkaita ei saa paljon, niin yritys on heti konkurssissa.

Mikäli onnistuisimme aloittamaan yritystoiminnan pienellä alkupääomalla, niin. aloitusvaiheessa tilaisimme pieniä eriä polttopuuta. Eli voidaan sanoa että testaisimme yritystoimintaa mahdollisimman pienellä riskillä. Vaikka sijoittaisimme paljon rahaa alkuvaiheessa, ihmiset oppisivat käyttämään yrityksen palveluita vasta vuoden päästä perustamisesta.

Testivaiheessa yrityksen voisi perustaa syksyllä. Lähitulevaisuudessa täytyisi tehdä tuotelaajennuksia, jotta yrityksen toiminta olisi ympärivuotista, eikä vain sesonkiluontoista.

Ensimmäisenä sesonkina täytyisi puun myyntiä keskittää vain Etelä-Suomeen. Tulevaisuudessakaan puuta ei pystyisi myymään Pohjois-Suomeen, koska logistiset kustannukset nousisivat liian korkeiksi. Etelä-Suomessa voisi toimia vielä kannattavasti, eivätkä logistiset kustannukset nostaisi puunhintaa liikaa.

Yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa puun jakelussa Etelä-Suomessa. Ensimmäinen vaihtoehto on, että yritys hankkisi oman jakelukaluston puun kuljetukseen. Toinen vaihtoehto on käyttää ulkoistettua jakelupalvelua. Oman jakelukaluston hankkiminen ja ylläpitämi-

nen tulisi kalliiksi ja nostaisi huomattavasti tuotteen hintaan. Ulkoistettukaan jakelupalvelu ei tulisi kysymykseen koska jakeluyritysten hinnoittelu perustuu tilavuus painoon ja niin kuin tiedämme puu painaa paljon ja vie paljon tilaa, joten kustannus jakelusta olisi liian korkea.

Tulimme siihen lopputulokseen, että puuta pystyisi tuomaan Suomeen edullisesti, mutta Suomen sisäiset jakelukustannukset nostaisivat puun hintaa merkittävästi ja tappaisivat tuotteen kilpailukyvyn Suomen puumarkkinoilla.

Lähteet

All about Steve Jobs.com 2012. Short Bio, Youth, Saatavilla html-muodossa: <URL: <http://allaboutstevejobs.com/bio/shortbio.php>>. Luettu 29.11.2012

Grönroos Christian 2011, Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY, Helsinki

Etelä Suomen Sanomat 2009. Kosmoksen blogi, Uusi Aika, Saatavilla html-muodossa: <URL: <http://blogit.ess.fi/kosmos/tag/kopernikaaninen-vallankumous/>>. Luettu 29.11.2012

Finlex 2013, 21.7.2006/624, Osakeyhtiölaki, Saatavilla html-muodossa: <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#O1>>. Luettu 1.12.2012

Helsinki business college. 2006. Yrittäjyys on mahdollisuus, 125 vuotta kaupallista koulutusta. Helsingin kauppaoppilaitos Oy, Helsinki

Holopainen, Tuulikki & Levonen Anna-Liisa 2008. Yrityksen perustajan opas, siltayrittäjyteen. Edita, Helsinki.

Holopainen, Tuulikki 2011. Yrityksen perustamisopas, käytännön perustamistoimet. Bookwell Oy, Jyväskylä.

Honkamäki, Tuomas & Pennanen Matti 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja, kirja-pito, verotus ja yhtiöoikeus, WSOYpro, Helsinki.

Jalanka, J & Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen: Käsikirja ulkoistamisprosessista. Suomen logistiikkayhdistys, Helsinki.

Kaplan, Robert S & Norton, David P. 2004. Strategiakartat, Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talem, Helsinki.

Keskuskauppakamari 2009. Yrityksen perustajan opas 2009, Keskuskauppakamari world trade center, Helsinki.

Keskuskauppakamari 2011. Yrityksen perustajan opas 2011, Keskuskauppakamari world trade enter, Helsinki. Saatavilla pdf-muodossa <URL: http://www.ely-keskus.fi/fi/Elinkeinottojaosaaminenjakulttuuri/Yritystoiminta/Documents/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf>.

Kostamo, Eero 2001. Huippustrategiat, mitä voisimme niistä oppia. Kauppakaari, Talem Media Oy 2001.

KPMG 2010. Osakeyhtiölaki, Helsinki, Saatavilla pdf-muodossa. <URL: <http://www.kpmg.com/FI/fi/Ajankohtaista/Uutisia-ja-julkaisuja/Vero-ja-lakijulkaisut/Documents/Osakeyhtiolaki-2010.pdf>>. Luettu 20.11.2012.

Laakso, Hannu 2003. Brandit kilpailuetuna, miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Talem, Helsinki 2003.

Liiketoimintasuunnitelma. Yritystoiminnan kehittämisessä tarvitaan liiketoiminta liiketoimintasuunnitelmaa, <URL:

http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm>. Luettu 17.1.2013.

Mäkinen, Marco & Kahri, Anja & Kahri Tuomas 2010. Brändi kulmahuoneeseen, WSOYpro Oy 2010, WS Bookwell Oy, Porvoo.

Opetushallitus 2012 a. Säädökset ja ohjeet, laadunhallinnan tuki, WBL- OI manual, menetelmiä ja työvälineitä, SWOT-analyysi. Saatavilla html-muodossa: <URL: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi>. Luettu 29.11.2012.

Opetushallitus 2012 b. Säädökset ja ohjeet, yleistä bsc mallista <URL: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista>. Luettu 29.11.2012.

Opetushallitus 2012 c. Säädökset ja ohjeet, yleistä bsc mallista <URL: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton>. Luettu 29.11.2012.

Kotler Philip & Armstrong Gary & Wong Veronica & Saunders Jonh 2008. Marketing defined, Principles of marketing, fifth European edition

Tilitoimistojen hintavertailut. <URL: <http://tilitoimistojenhintavertailut.netai.net/>>. Luettu 29.2.2013.

Räty, Asko 2010. ICC Finland, International chamber of commerce, The world business organization, Incoterms lyhyesti. Saatavilla pdf-muodossa: <URL: <http://www.icc.fi/userData/5176/pdf/Incoterms-2010-lyhyesti.pdf>>. Luettu 21.12.2012.

Scandic Container 2012. Myynti ja vuokraus. konttien vuokraus. Saatavilla html muodossa: c http://www.scandiccontainer.fi/index.php?page=konttien-vuokraus&hl=fi_FI>. Luettu 12.12.2012.

Suomen metsäkeskus 2012. Energiapuu. Saatavilla html-muodossa: <URL: <http://www.metsakeskus.fi/web/10156/142>>. Luettu 29.11.2012.

Suomen uusyrityskeskus 2012. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle, liiketoimintasuunnitelma Saatavilla html-muodossa: <URL: http://issuu.com/lahtmi/docs/perustamisopas_2012_suk_web?mode=window&backgroundColor=%23222222>.

Sutinen, Mika & Viklund, Esa 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä, Savonia - ammattikorkeakoulu, Kirjakas ky Kuopio. Yrjölä Jouni. Valmistautuminen. Saatavilla html-muodossa: <URL: http://www.shakki.net/al/al98_2/shvalm.htm>. Luettu 29.11.2011